



Arquitetura de Marca

Caso de Estudo: Valente & Lopes

Trabalho de Projeto para a obtenção do grau de Mestre em Marketing pela
Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Orientadora:

Professora Doutora Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão

Joana Mafalda da Silva Costa

Setembro, 2017

Nota Biográfica

Joana Costa completou a Licenciatura Comunicação Social, na Escola Superior de Jornalismo do Porto, em 2002. Frequenta atualmente o Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia do Porto (FEP).

Durante 13 anos desempenhou funções de jornalista, locutora e comunicadora no Grupo R/Com (Renascença). Depois de uma curta passagem pelo Grupo Cofina, deixou o jornalismo e está, desde abril, de 2016 no departamento de Marketing e Relações Internacionais do Grupo Valente & Lopes.

Agradecimentos

Este projeto jamais teria concretização final sem a ajuda de múltiplas e cruciais pessoas e instituições que descrevo abaixo.

Obrigada à Professora Doutora Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão que orientou e, sobretudo, conduziu e reconduziu este projeto. Em alturas mais complicadas, foi sempre um apoio constante e imprescindível.

Ao Grupo Valente & Lopes, na pessoa do seu CEO, o Sr. Pedro Valente, por desde a primeira hora, ter aceitado o tema proposto e ter, por isso, disponibilizado dados, elementos e materiais das suas empresas/marcas, sempre que solicitados.

Aos meus pais e irmãos que, após uma mudança brusca e inesperada de carreira profissional, nunca deixaram de acreditar nas potencialidades da filha, sobretudo nas alturas de grande auto descrédito por uma alegada inexecuibilidade deste projeto (falta de tempo e incompatibilidade entre a vida profissional e a académica).

Aos meus amigos e colegas, Ana, Daniela, Joana, Helena, Carina, Lucília e Hugo por me aturarem e apoiaram nos momentos de maior desânimo e descrença.

A todos sem exceção os mais sinceros agradecimentos.

Resumo

O valor do conceito de Marca (*brand equity*) é cada vez mais premente, sendo esta o grande património de uma empresa, ao mostrar as qualidades dos seus produtos e/ ou serviços e fortalecendo a sua imagem diferenciadora junto dos consumidores. As organizações são assim obrigadas a lidar num mercado em constante mutação, fragmentação e com uma dinâmica muito própria. Marcas fortes são vistas como identidades estratégicas que permitem relacionar valores funcionais e racionais com valores emocionais.

O presente Trabalho de Projeto, integrado no Mestrado de Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tem como principal objetivo definir a contribuição do impacto da Arquitetura de Marca num grupo empresarial português de sucesso, mas com forte dispersão do valor da marca e falta de comunicação integrada em Marketing. Assim, este trabalho visa o estabelecimento de um *layout* dos melhores modelos de Arquitetura de Marca para o Grupo Valente & Lopes, servindo posteriormente como exemplo de melhores práticas (*benchmarking*) a empresas em situações semelhantes.

Para a prossecução do objetivo supracitado, no presente projeto foi selecionada a metodologia de estudo de caso, numa abordagem mista (qualitativa e quantitativa) e dinâmica, que interligou os conceitos em estudo na revisão de literatura, rumo à prossecução de uma nova Arquitetura de Marca para o Grupo Valente & Lopes, que detém 10 marcas/empresas em diferentes áreas de negócio.

Palavras-chave: Gestão da Marca; Arquitetura de Marca; Portfólio de Marcas; Auditoria de Portfólio de Marcas; Grupo Valente & Lopes

Códigos JEL: M30, M31

Abstract

Brand equity's value is more and more pressing, being this the great patrimony of a company, by showing the qualities of its products and / or services and strengthening its distinctive image to consumers. Organizations are thus forced to deal in a constantly changing, fragmented and dynamic market. Strong brands are strategic identities that allow us to relate functional and rational values to emotional values.

The main objective of this project is to define the contribution of the impact of Brand Architecture in a successful Portuguese business group but with a strong dispersion of brand equity and lack of integrated communication in Marketing. Thus, this work aims to establish a layout of the best models of Brand Architecture for the Valente & Lopes Group, serving later as an example of benchmarking to companies in similar situations.

To achieve the objective, in this project, the methodology of case study was selected in a mixed (qualitative and quantitative) and dynamic approach, which interconnected the concepts under study in the literature review, towards the pursuit of a new Brand Architecture for the Valente & Lopes Group, which holds 10 brands / companies in different business areas.

Keywords: Brand Management; Brand Architecture; Brand Portfolio; Brand Portfolio Audit; Valente & Lopes Group

JEL-Codes: M30, M31.

Índice

	Pág.
1 Introdução	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Objetivos, motivações e relevância.....	2
1.3 Metodologia	3
1.4 Questões de investigação	3
1.5 Estrutura do Projeto.....	3
2 Revisão da Literatura.....	4
2.1 Conceito de Marca	4
2.2 Conceito de Arquitetura de Marca	7
2.2.1 Modelos de Arquitetura de Marca	9
2.2.2 Portfólio de Marca vs. Arquitetura de Marca	15
2.3 Arquitetura de Marca como facilitadora de processos estratégicos	16
2.4 Considerações para a escolha de uma Arquitetura de Marca ideal	18
2.5 Uma nova Era para os modelos de Arquitetura de Marca	19
2.6 Conceito de Comunicação Integrada em Marketing	22
3 Descrição do objeto de estudo	24
3.1 História do grupo empresarial	24
3.1.1 Quem é? O que faz?	26
3.1.2 Missão, visão, valores	26
3.1.3 Situação atual do Grupo Valente & Lopes	26
3.1.4 Público-alvo	27
3.1.5 Organograma da empresa	28
3.2 Objetivos de estudo	29

4	Metodologia.....	32
4.1	Questões de Investigação do Projeto.....	32
4.2	Critérios metodológicos	32
4.3	Recolha e análise de dados.....	33
4.4	Recolha de dados.....	33
4.4.1	Entrevista	33
4.4.2	Questionário.....	34
4.4.3	Análise Documental.....	35
4.4.4	Observação Participante	35
4.5	Amostra.....	35
5	Análise	43
5.1	Auditoria da marca: critérios de seleção e análise	43
5.1.1	Definição de marcas a incorporar no portfólio	44
5.1.2	Avaliação das marcas.....	47
5.1.3	Atribuição de prioridade às marcas analisadas	48
5.1.4	Arquitetura da Marca	49
5.1.5	Portfólio de marcas	49
5.1.6	Papéis no portfólio	49
5.1.7	Arquitetura da Marca – Estratégia	50
5.1.8	Estrutura do portfólio.....	50
5.2	Estudo de Caso.....	51
5.3	Codificação dos dados.....	52
6	Resultados	53
6.1	Auditoria de Portfólio de Marcas do Grupo Valente & Lopes	53
6.2	Atual Arquitetura de Marca do Grupo Valente & Lopes	57

6.3	Estratégia de Arquitetura de Marca.....	60
7	Discussão e Conclusão	66
7.1	Recomendações para a empresa.....	69
7.2	Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	70
8	Referências Bibliográficas	73

Anexos

1. Dados Grupo Valente & Lopes - 2014/2016
2. Guião para entrevista ao Gerente/CEO do Grupo Valente & Lopes
3. Entrevista ao Gerente/CEO do Grupo Valente & Lopes
4. Questionário Funcionários. Questionário realizado através do Google (formulários), entre os dias 13 e 18 de julho de 2017
5. Cartão de visita
6. Chapas identificadoras – Valente & Lopes vs. Cover
7. Novo totem com os logótipos do Grupo Valente & Lopes nas suas futuras novas instalações

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Múltiplas definições de Marca	5
Tabela 2 - Múltiplas definições de Arquitetura de Marca	8
Tabela 3 - Modelos de Arquitetura de Marca	10
Tabela 4 - Descrição dos modelos de Arquitetura de Marca	13
Tabela 5 - Estruturas de Identidade	14
Tabela 6 - Portfólio de Marca vs. Arquitetura de Marca	16
Tabela 7 - Questões para análise dos processos estratégicos.....	16
Tabela 8 - Considerações para a escolha de Arquitetura de Marca ideal	18
Tabela 9 - Passos para a escolha da Arquitetura de Marca ideal	30
Tabela 10 - Primeira marca do Grupo que os participantes tiveram conhecimento	35
Tabela 11 - Tempo de serviço no Grupo Valente & Lopes	37
Tabela 12 - Ligação ao Grupo Valente & Lopes	37
Tabela 13 - Conhecimento das marcas/empresas do Grupo Valente & Lopes.....	38
Tabela 14 - Reconhecimento dos logótipos do Grupo Valente & Lopes	38
Tabela 15 - Impacto nacional para o portfólio do grupo Valente & Lopes	40
Tabela 16 - Impacto internacional para o portfólio do Grupo Valente & Lopes.....	41
Tabela 17 - Opinião sobre a Arquitetura de Marca do Grupo Valente & Lopes	42
Tabela 18 - Consistência entre variáveis selecionadas e fontes de informação.....	52
Tabela 19 - Scorecard de valor marca e contributo da Marca.....	55

Índice de Figuras

Figura 1 - Espectro de Arquitetura de Marcas	12
Figura 2 - Branded House vs House of Brands vs Hybrid.....	21
Figura 3 - Evolução cronológica do Grupo Valente & Lopes	25
Figura 4 - Demonstração do caos organizacional das marcas do Grupo Valente & Lopes.....	26
Figura 5 - Organograma da empresa Valente & Lopes Lda., junho de 2016	28
Figura 6 - Tabela com as marcas/empresas do Grupo Valente & Lopes.....	45
Figura 7 - Atual Arquitetura de Marca (Estrutura do Grupo Valente & Lopes)	59
Figura 8 - Proposta de nova estratégia de Arquitetura de Marca para o Grupo Valente & Lopes	63

1 Introdução

1.1 Enquadramento

A primazia das marcas no contexto empresarial é cada vez maior, reflexo de um mercado em constante crescimento e mutação (Aaker e Joachimsthaler, 2000), acompanhado de perto pelo nascimento de novas marcas, a par da manutenção das já existentes. Consequentemente, o *branding* emergiu como a prioridade da gestão superior nas empresas, considerada como um assunto operacional puro (Keller e Lehmann, 2006), acompanhada com uma mudança de abordagem baseada nos clientes rumo a uma perspectiva mais equilibrada (Shultz e de Chernatony, 2002). Perante este cenário, as organizações são confrontadas com as temáticas adjacentes à gestão eficaz do portfólio de marcas. Estratégias distintas e diferenciadores conferem vantagens competitivas às empresas, alavancando marcas e portfólios em diferentes mercados e segmentos. Estratégias focadas na marca, um recurso-chave dotado de um valor superior (Garcia *et al.*, 2011, Chailan, 2009, Rao *et al.*, 2004) que aposta e confere diferenciação e posicionamento face aos concorrentes e ao público-alvo. Ou seja, o estudo, as estratégias, a análise e as auditorias de marca e de Arquitetura de Marca permitem uma gestão eficiente das mesmas (Aaker, 2007), numa clara aposta no crescimento competitivo, atrativo e diferenciador no mesmo mercado. Assim, para que um portfólio de marcas seja funcional, devem ser analisados fatores, como a Arquitetura da Marca. Como irá ser demonstrado na revisão de literatura, a Arquitetura da Marca tem vindo a ser estudada por múltiplos autores ao longo do ano, tais como Olins (1989), Aaker e Joachimsthaler (2000), Kapferer (2008, 1992), que têm apresentado múltiplos modelos conceptuais de hierarquização de marcas. Esta permite à empresa o acesso a um guião orientativo para a aplicação e a gestão das marcas, tornando-as claras na mente do consumidor (Keller, 2014). A temática da Arquitetura de Marca já foi abordada por diversos autores, mas foram poucos os que a interligaram e projetaram num caso real, daí que este estudo contribua para melhorar a compreensão, a relação e, sobretudo, a aplicação prática do conceito.

1.2 Objetivos, motivações e relevância

O presente projeto tem como principal objetivo definir a contribuição do impacto da Arquitetura de Marca num grupo empresarial português de sucesso, mas com dispersão do valor da marca e falta de comunicação integrada em Marketing. Neste sentido, visa o estabelecimento de um *layout* dos melhores modelos de Arquitetura de Marca para a empresa e servirá também de exemplo a empresas que tenham o mesmo problema de “caos organizacional”. É neste grupo empresarial da região de Aveiro que a autora deste projeto trabalha, sendo responsável pelo Marketing e pelas Relações Internacionais (mercado externo).

A relevância deste projeto para a Academia (Aaker, 1996) resume-se nos seguintes pontos: organização estratégica do portfólio de marcas e submarcas da empresa; definição de funções, relações e hierarquias, como partes de um todo; necessidade de monitorização, adaptação e modificação constantes (à medida que o mercado ou o portfólio de marcas da empresa evolui).

Do ponto de vista da gestão, relevam-se a sustentação empresarial, a necessidade da definição do valor de marca e de uma comunicação integrada (real contribuição do projeto para a empresa), contributo que se pretende que se estenda a outras empresas com problemas semelhantes. Em suma, as suas metas orientadoras resumem-se na hierarquização da(s) marca(s) do grupo empresarial em estudo, no estabelecimento de um *layout* dos melhores modelos de Arquitetura de Marca para a empresa, assim como nos contributos para a gestão e comunicação da marca, no seu impacto (financeiro e estrutural) e na Arquitetura de Marca nos contextos B2B e B2C. De salientar que o grupo empresarial trabalha sobretudo em contexto B2B, mas que neste ano de 2017 irá, no setor do *car wash*, criar estruturas e uma marca própria de lavagens auto em território nacional, estando assim também no contexto B2C. Este projeto tem dois objetivos fundamentais: uma exploração teórica dos elementos essenciais à gestão da marca e otimização dos portfólios de marca e a aplicação prática dos mesmos a uma empresa real.

1.3 Metodologia

A temática da auditoria de portfólio e da Arquitetura de Marca já foi abordada por diversos autores; no entanto, encontram-se desprovidos de interligação temática entre si, podendo este estudo contribuir para uma melhor compreensão e a relação de conceitos. Da teoria à prática, após a revisão da literatura, a mesma será aplicada através de uma metodologia de “estudo de caso” – um método que permite estudar um fenómeno-alvo, sem o desassociar do seu próprio contexto (Yin, 2003). Este método permite o acompanhamento de uma situação real, tendo em conta todos os seus fatores internos e externos, de forma a estudar, apresentar ou testar uma teoria que explique ou comprove as temáticas em estudo (Domingues, 2016). A abordagem dos dados será mista (qualitativa e quantitativa).

1.4 Questões de investigação

Como irá ser explicado no capítulo relativo à metodologia, para levar a cabo este projeto foram delineadas questões de investigação e gestão, nomeadamente:

1. Que critérios devem ser utilizados para realizar a auditoria ao portfólio de marcas do Grupo Valente & Lopes?
2. Qual a estratégia de Arquitetura de Marca que melhor se adapta neste Grupo?

Após aplicada a metodologia e apresentados os resultados será traçada uma estratégia de Arquitetura de Marca para o Grupo Valente & Lopes, o principal objetivo deste projeto.

1.5 Estrutura do Projeto

Este projeto subdivide-se, sobretudo, em três partes centrais: revisão da literatura, metodologia (e análise) e resultados atingidos. Na primeira apresentado um enquadramento do tema: Arquitetura de Marcas. Seguem-se os capítulos relativos à metodologia e aos resultados obtidos, bem como à sua discussão e conclusões.

2 Revisão da Literatura

Este capítulo irá fornecer uma introdução no campo da gestão do portfólio de marca, com foco na problemática da Arquitetura de Marca. Incluirá, portanto, a apresentação das suas dimensões, diferentes abordagens e estratégias.

2.1 Conceito de Marca

O mercado em constante mudança aumenta a complexidade no meio competitivo. Simultaneamente, as marcas são reconhecidas como ativos poderosos para as empresas, com a gestão da marca e a estratégia de portfólio de marcas a emergirem nas prioridades das administrações empresariais. Por outras palavras, o valor do conceito de marca ganha força, uma vez que esta é o grande património de uma empresa, mostrando as qualidades dos seus produtos e/ ou serviços e fortalecendo a sua imagem diferenciadora junto dos consumidores. O seu valor, enquanto identidade de uma empresa, é usado como estratégia para diferenciá-la dos concorrentes, mantendo-se no mercado e conquistando novos clientes (Aaker, 1996). O conceito de marca tem sido estudado e interpretado de muitas formas diferentes. Vários autores, para além de Aaker, como Keller (2003), Kapferer (1992) e Kotler (1991), também contribuem para a definição de marca. Por exemplo, uma marca pode ser considerada uma das principais ferramentas do profissional de Marketing para criar a diferenciação entre produtos oferecidos no mercado, rumo a uma vantagem competitiva que se quer sustentável num quase oceano azul, uma vez que as características destes costumam ser facilmente copiadas ou difíceis de ser comparadas pelo consumidor (Kotler, 1991). Outras definições de Marca estão presentes na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Múltiplas definições de Marca

Autor/Ano	Definição
Keller, 2003	<i>Um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade. Tais diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho do produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com o que a marca representa.</i>
Kapferer, 1998	<i>Uma marca não é um produto. É a essência do produto, o seu significado e a sua direção, que define a sua identidade no tempo e no espaço.</i>
Aaker, 1996	<i>É um nome e/ou símbolo distintivo (como um logotipo, marca registada ou desenho de embalagem) que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou grupo de fabricantes e para os diferenciar da sua concorrência.</i>
Kotler, 1991	<i>Nome, termo, sinal, símbolo, design ou combinação dos mesmos, destinada a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, assim como a os diferenciar dos da concorrência.</i>

Fonte: Adaptado dos slides das aulas de GMCM da professora Amélia Brandão, do Mestrado de Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (2016)

A Marca é, construída pelos próprios clientes, uma vez sem estes não faz sentido falar em notoriedade, imagem e lealdade, conceitos essenciais na gestão das marcas de um ponto de vista de marketing (Brito, 2010). Segundo a *American Marketing Association* (AMA), uma marca é um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outro elemento característico, que identifica e distingue o produto ou serviço de uma empresa das de outras empresas. Brito (2010) salienta a comparação entre esta definição anglo-saxónica com a proposta, no nosso país, pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial onde “*A Marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa. Se a Marca for registada, passa o seu titular a deter um exclusivo que lhe confere o direito de impedir que terceiros utilizem, sem o seu consentimento, sinal igual ou semelhante, em produtos ou serviços idênticos ou afins (ou seja, o registo permite, nomeadamente, reagir contra imitações)*”¹,” (INPI, s/d).

As abordagens para a definição de marca são assim diversas e variam de uma abordagem redutora – onde a marca é vista como um instrumento legal, de identificação visual ou meio de diferenciação dos produtos ou serviços – para uma abordagem holística, onde o foco é a marca em si, que vai além do produto, onde é considerada a soma dos elementos do *marketing mix* e é a decisão por excelência da empresa. As marcas são onnipresentes, estando em quase todos os aspetos da nossa vida (económicos, sociais, culturais, desportivos e até religiosos). Em sociedades pós-modernas, as marcas podem e devem ser analisadas através de vários pontos de vista: macroeconomia, microeconomia, sociologia, antropologia, história, semiótica, filosofia, entre outras (Kapferer, 2004).

O processo de construção de uma marca é intrínseco numa estratégia de marketing a longo prazo que, por meio de vários atributos, possibilita à empresa ter uma marca sólida, valiosa e de sucesso. As marcas constituem-se como símbolos emocionais e, à medida que se tornam importantes para a vida das pessoas, deixam de representar produtos, serviços ou empresas, para representar desejo e tudo o que acreditam que lhes traga bem-estar e prazer (marketing relacional). Em relação ao consumidor, na conceção de Aaker

¹ <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=125>. Acedido a 27/12/2016.

(1996), a marca pode ser importante, com base em três benefícios: a) funcionais, relacionados com a qualidade intrínseca do produto/serviço e com a sua funcionalidade; b) económicos, integradores de vantagens relativas, em termos de custos e de tempo; e, c) psicológicos, subjetivos, ligados às expectativas e percepções do consumidor. Por outras palavras, a importância da marca estende-se tanto para a empresa, como para os clientes. As vantagens do uso de marcas para a empresa estão diretamente ligadas aos benefícios que proporcionam aos consumidores. As marcas são um conjunto de associações e de significados, fornecem valor aos produtos ou serviços e às empresas, a partir da ligação emocional e racional com os cidadãos. As marcas conseguem assim distinguir um produto de outro, mesmo quando estes são exatamente os mesmos do ponto de vista funcional. No entanto, a sua gestão é complicada, tendo em conta a amplitude do portfólio de marcas, que deve competir nos *media* fragmentados, onde é muito difícil alcançar cada segmento de consumidor. Desta forma, Aaker (1996) sugere que as empresas devem associar marcas e estratégia, ou seja, o que importa é a Arquitetura de Marca e tudo que dela deriva.

2.2 Conceito de Arquitetura de Marca

As estratégias de marca são uma opção da estratégia global de uma empresa. Esta pode decidir não só adotar vários níveis de marca, como também decidir se a marca corporativa deverá estar associada à comunicação dos seus produtos de uma forma visível, subtil ou totalmente ausente e, ainda pode decidir, o peso relativo das marcas e a sua presença em todos os seus elementos. Todas estas questões e decisões remetem para o tema específico da Arquitetura de Marca de uma empresa, um conceito que ganhou uma atenção considerável nas últimas décadas.

A Arquitetura de Marca significa a articulação entre todas as marcas da empresa de tal maneira que funcionem juntas em sinergia, impacto e criação de mensagens claras (Aaker, 1996). Por outras palavras, isto implica saber usar submarcas e marcas associadas e harmonizá-las com uma estratégia geral empresarial. Deste modo, trata-se da organização estratégica do portfólio de marcas e submarcas de uma empresa, através da definição das suas funções, relações e hierarquias, como partes de um todo. Neste sentido, a Arquitetura de Marca pode ser definida como uma estrutura organizadora do portfólio

de marcas, através do estabelecimento dos papéis e das relações entre as marcas. Mas são múltiplas as suas definições, como de resto é descrito e demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Múltiplas definições de Arquitetura de Marca

Definições de Arquitetura de Marca	Autor e ano
<i>A estratégia de Arquitetura de uma empresa ajuda os especialistas de marketing a determinar quais produtos e serviços a apresentar, e quais os nomes de marcas, logótipos, símbolos e assim por diante, a aplicar aos produtos novos e aos já existentes.</i>	Keller (2013)
<i>O termo Arquitetura de Marca refere-se à abordagem da empresa à conceção e à gestão do seu portefólio de marcas</i>	Devlin (2003)
<i>Definimos a Arquitetura de Marca como a maneira como as empresas organizam, administram e vão ao mercado com as suas marcas.</i>	Petromilli <i>et al.</i> (2002)
<i>Arquitetura de Marca é uma estrutura organizadora do portefólio de marcas que especifica as funções da Marca e a natureza das relações entre as marcas.</i>	Aaker and Joachimsthaler (2000)

Fonte: Adaptado e traduzido dos slides das aulas de GCM da professora Amélia Brandão, do Mestrado de Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (2016)

Contudo durante este processo são levantadas algumas questões, como por exemplo, se possuir um vasto portefólio de marcas, será que a empresa consegue dedicar tempo suficiente e dinheiro para torná-las relevantes, únicas, consistentes e, sobretudo, perenes e diferenciadoras? Para complicar ainda mais esta equação, consideremos o novo mundo

em que vivemos, com uma nova estrutura social dominante. A internet alavancou uma transição social resultante de três processos – a revolução das tecnologias da informação, a crise económica e o apogeu de movimentos socioculturais (direitos humanos, ambientalismo, etc.) – e a partir dela, uma nova economia informacional/global (Castells, 1999). Isto significa que as marcas atuais e os seus gestores ainda estão a aprender a lidar com este cenário desafiante e desafiador, com produtos e serviços cada vez mais semelhantes e substituíveis, impactando e saturando um cidadão-consumidor sempre *online*, através do *smartphone* ou de outro *gadget*, a cada momento, em qualquer lugar. Neste cenário, como se deve organizar o portfólio de marcas? A empresa tem muitas ou poucas marcas? Deve estender as marcas que já possui, comprar marcas existentes, ou criar novas? Como deve estruturar o portfólio nos diferentes países onde a(s) sua(s) marca(s) atua(m)?

O objetivo da Arquitetura de Marca é precisamente dar resposta a estas questões da melhor forma possível, alavancando, por um lado, o portfólio e, por outro, maximizando os investimentos. Podemos entender a Arquitetura de Marca como um esquema organizador do papel de cada uma das marcas do portfólio e das relações estratégicas entre elas. Afinal, como explica Kapferer (2008), o portfólio de uma empresa não pode ser encarado como uma simples coleção de marcas reunidas ao acaso, mas sim a formação de um grupo coerente e bem estruturado, no qual cada marca tem a sua função e o seu lugar bem definido.

2.2.1 Modelos de Arquitetura de Marca

A literatura mais antiga vinculada a este conceito é recente: 1987. No final dos anos 80, W. Olins apresentou a sua teoria sobre os modelos de marca, destacando-se o modelo monolítico, o endossado, as marcas independentes e ainda o modelo híbrido ou misto, modelos demonstrados e descritos na

Tabela 3 abaixo.

Tabela 3 - Modelos de Arquitetura de Marca

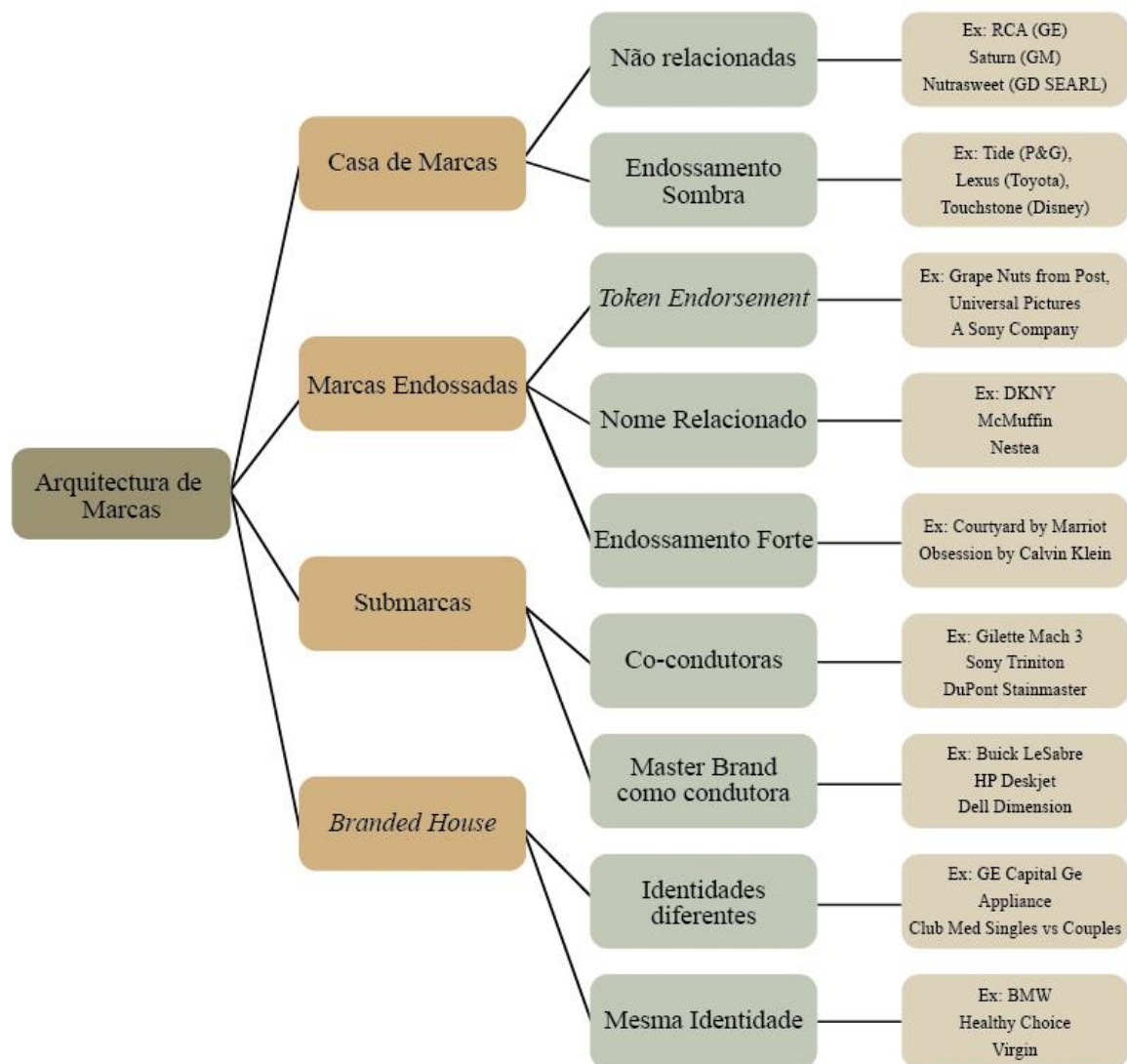
Modelos	Descrição
Monolítico (<i>branded house</i>)	É utilizada apenas uma única marca nos níveis empresarial e comercial, para cada um dos produtos e serviços. O resultado é a construção de uma marca exclusiva e poderosa, mas, às vezes, pode ser complexo estendê-lo a outras áreas. A <i>Philips</i> é um exemplo de uma marca presente em sectores tais como saúde, consumo, estilo de vida e iluminação; o seu objetivo é uma oferta ampla de uma gama de produtos; pode parecer que não estão ligados, mas partilham os mesmos valores e personalidade.
Endossado (<i>endorsed brand</i>)	A marca corporativa apoia as marcas do produto/serviço, de modo a transmitir e a reforçar o seu património, fornecendo o <i>feedback</i> de significados e fortalecendo a comunicação do grupo, no caso de se tratar de uma marca corporativa. Com base na solução visual escolhida, esta associação é mais ou menos evidente. A <i>Nabisco</i> suporta as famosas bolachas <i>Oreo</i> e as <i>Chips Ahoy</i> .
Marcas independentes (<i>house of brands</i>)	Coexistem várias marcas que atuam de forma independente na base das diferentes áreas de negócio. Este modelo permite atingir diferentes segmentos de mercado com especialistas de marcas em cada um deles, mas perante a grande liberdade em que aposta permite alavancar sinergias entre

Modelos	Descrição
	as marcas. Por exemplo, a <i>LVMH</i> , líder mundial de produtos de luxo, tem no seu portfólio marcas como a <i>Moet & Chandon</i> , <i>Dior</i> , <i>AH Heuer</i> ou <i>Sephora</i> , entre outros, que operam sem qualquer ligação com a marca corporativa.
Híbrido ou misto (<i>hybrid brands</i>)	Combina diferentes modelos de arquitetura, baseados em diferentes estratégias de negócios, sob uma mesma marca corporativa. É uma solução complexa na sua gestão, onde é importante identificar bem as funções de cada uma das marcas. Em muitos casos é o resultado do processo de crescimento de uma marca monolítica, através de aquisições de outras marcas. A Sony mantém um sistema complexo que combina <i>master brands</i> , submarcas e marcas independentes.

Fonte: Adaptado de Olins (1990)

No início do ano 2000, Aaker e Joachimsthaler evoluíram para uma visão mais ampla a que chamaram "*The brand relationship spectrum*". Estes autores criaram um sistema que proporciona uma visão global, que pode ser usada para argumentar ou aconselhar sobre o que pode ser a melhor solução para cada caso (ver Figura 1).

Figura 1 - Espectro de Arquitetura de Marcas



Fonte: Adaptado de Aaker e Joachimsthaler (2000)

Na Tabela 4 (a seguir) estão descritos por extenso os modelos de Arquitetura de Marca propostos por Aaker e Joachimsthaler.

Tabela 4 - Descrição dos modelos de Arquitetura de Marca

Modelos	Descrição
Casa de Marcas	Cada marca maximiza o impacto no mercado, sacrifica as economias de escala e sinergias (Pinto, 2011). Permite, ainda assim, posicionar-se em benefícios funcionais e dominar segmentos de risco. Podem estar ou não ligadas entre si, ou existir um endossamento sombra, onde alguns especialistas conhecem a ligação, com um impacto mínimo na imagem da marca, porém conferindo-lhe credibilidade.
Marcas endossadas	Acrescentam valor à oferta e têm associações úteis para o próprio endossante. Neste caso, temos o “ <i>Token Endorser</i> ”, <i>master brand</i> envolvida em mercados com vários contextos, que pode ser indicado por um logótipo; não tem um papel central, assegura segurança, credibilidade, permitindo grande liberdade. Existem, no entanto, condições para resultar: o <i>endorser</i> ser (re)conhecido, ser apresentado consistentemente, ter um símbolo metafórico, aparecer numa família de produtos conceituada. Existem outro tipo de marcas endossadas, por exemplo o nome relacionado, associado à <i>marca mãe</i> , mas com nome próprio, ou o endossamento forte, reconhecido como uma assinatura.
Submarcas	Relação mais próxima que as marcas endossadas, contudo pode afetar associações, riscos e oportunidades. Dentro deste tipo, temos o caso das marcas co-condutoras. Ambas têm um papel forte de motivação da compra, no caso da <i>master brand</i> como condutora, influenciadora da compra.

Modelos	Descrição
Branded House	Limita a possibilidade de atingir determinados segmentos, mas beneficia da imagem da marca. Pode ter estratégias, identidades, países e segmentos diferentes, ou optar por uma identidade única e coerente entre as várias marcas.

Fonte: Adaptado de Aaker e Joachimsthaler (2000)

As empresas, ao optarem por cada uma destas estratégias, estarão a estender o seu território de atuação e a sua escolha de entrada, nessas novas atividades, criando uma estrutura de identidade. Lencastre (2007 *apud* Pinto, 2011) identifica três estruturas de identidade, como é demonstrado na Tabela 5:

Tabela 5 - Estruturas de Identidade

Estruturas de identidade	Descrição
Estrutura de marca única ou monolítica	Um único nome assegura a identidade de todas as atividades e produtos da empresa;
Estrutura multimarcas ou diferenciada	Múltiplos nomes, sem nenhuma ligação entre eles, identificam autonomamente cada atividade ou produto;
Estrutura de dupla marca ou mista	Uma parte do <i>identity mix</i> (o nome ou parte do nome, logótipo ou parte dos seus componentes) assegura a identidade de cobertura, enquanto outra parte assegura a identidade diferenciada de cada atividade ou produto.

Fonte: Adaptado de Lencastre (2007)

Em semelhança com as várias estratégias no âmbito da Arquitetura de Marca, cada estrutura de identidade tem vantagens e desvantagens. Se a opção por uma estrutura monolítica permite otimizar o potencial da marca e facilitar o reconhecimento, limita o acesso a mercados e abordagens diferentes. A opção por estruturas diferenciadas, além de ter custos de comunicação superiores, obriga o consumidor a fazer novas associações para cada produto, o que em mercados com elevada concorrência poderá ser difícil concretizar. Assim, a prática mais generalizada entre as empresas é optar por uma estrutura mista (Lencastre, 2007 *apud* Pinto, 2011), adaptável a cada nova atividade, tendo em conta as suas especificidades.

Uma boa Arquitetura de Marca pode contribuir para um bom impacto, sinergia e potenciamento, em vez de enfraquecimento do mercado, confusão, desperdício e oportunidades perdidas (Aaker e Joachimsthaler, 2000). A Arquitetura de Marca é uma estrutura organizacional do portfólio de marcas, que especifica o papel de cada marca e as suas relações, apresenta como principais vantagens a elasticidade que confere às marcas, relativamente a produtos e mercados, permitindo uma maior diversificação e inovação, resolvendo necessidades conflitantes das marcas, mantendo o recurso de criação de marcas e potenciando o valor atual da marca, prevenindo também a diluição pela sobredosagem (Rajagopal e Sanchez, 2004). Por último, identifica a oferta como nova e diferente, conferindo uma espécie de novo vigor à marca.

2.2.2 Portfólio de Marca vs. Arquitetura de Marca

Para que o Portfólio de Marca contribua positivamente para o desenvolvimento da empresa é necessário analisar primeiro o que são os principais determinantes, e isso é algo que requer consenso e um amplo compromisso. Mas os termos não devem ser confundidos; gerir o Portfólio de Marca não é o mesmo que gerir a Arquitetura de Marca. No primeiro, as decisões são tomadas a partir de um nível organizacional, enquanto o segundo corresponde a um nível operacional.

Tabela 6 - Portfólio de Marca vs. Arquitetura de Marca

Portfólio de Marcas	Arquitetura de Marca
Conjunto total de marcas (marcas; submarcas, nomes de produtos, variantes de nomes) que descrevem as propostas das entidades numa empresa e as suas inter-relações.	Combinação e a proeminência dos elementos verbais e visuais que representam uma proposta específica.

Fonte própria

Como é verificado na Tabela 6, o Portfólio de Marca (Kotler e Keller, 2006) define-se como o conjunto total de rótulos (marcas, submarcas, nomes de produtos, variantes de nomes e descritores) que descrevem as propostas de todas as entidades numa empresa, bem como suas inter-relações. A este nível existem questões tais como:

- Que combinações de elementos são necessárias e qual deve ser a sua proeminência?
- Qual o nível de destaque deve ser dado à marca corporativa?
- É necessária a criação de uma submarca?

Por outro lado e a outro nível, a Arquitetura de Marca define a combinação e a proeminência dos elementos verbais e visuais que representam uma proposta específica. A este nível, as disciplinas criativas de *branding* e *design* desempenham um papel importante, já que é aqui que os aspetos visíveis do portfólio de marca influenciam diretamente na associação de ideias que a estrutura reflete nas mentes dos consumidores.

2.3 Arquitetura de Marca como facilitadora de processos estratégicos

Já vimos que a Arquitetura de Marca é a arte de projetar, conceber, construir, modificar e adaptar um ambiente para uma nova necessidade (Aaker, 1991). Isto pode acontecer tanto ao nível de fusões e aquisições, como no segmento corporativo (incorporação de novas categorias) ou até a nível do produto (extensões), mas também a análise destes cenários é importante para garantir a "higiene" do portfólio da empresa. A ideia é ajudar a manter a consistência e facilitar os processos estratégicos, como:

Tabela 7 - Questões para análise dos processos estratégicos

Questões
Qual é a abordagem relacional geral - marca principal, marca/submarca, endosso, marca separada ou até mesmo combinações entre elas?
Quantos níveis de marca já devem existir?
Que tipos de marcas existem em cada nível?
Como se relacionam entre si as marcas nos vários níveis?
Quais são as regras de decisão para a criação de novas marcas?
Que identidades de marca são dominantes e quais são secundárias?
Que tipos de nomes devem ser usados para as novas marcas e em que circunstâncias (normalmente previstas pelas regras de decisão)?
Quais são as marcas que devem ser divulgadas (media, veículos, materiais corporativos, catálogos de produtos, uniformes, etc.)?

Fonte própria

A Arquitetura de Marca é um dos pilares estratégicos para o desenvolvimento sustentável de uma marca. Uma Arquitetura adequada protege o valor da marca – *brand equity* – (Keller, 1998), promove a eficiência, constrói a coesão interna e fornece um processo racional para a tomada de decisões da marca. Deve ser encontrado o equilíbrio correto entre a flexibilidade, a economia, a estética, a precisão e a emoção. A complexidade atual de muitas empresas, a sua dimensão e as mudanças nos mercados fazem com que a Arquitetura de Marca necessite de ser fluída e, simultaneamente, reativa, para aproveitar todo o potencial da marca (Rajagopal e Sanchez, 2004). Como mencionado anteriormente, as marcas movem-se facilmente nas emoções, portanto, a Arquitetura de Marca deve descobrir e promover essas emoções que a marca pode despertar.

2.4 Considerações para a escolha de uma Arquitetura de Marca ideal

Antes de mais há que reconhecer que escolher uma Arquitetura de Marca correta para uma empresa é um processo complexo, requer informações completas que permitirão a análise, rumo a estrutura ideal. Eis algumas considerações:

Tabela 8 - Considerações para a escolha de Arquitetura de Marca ideal

Considerações
Identificar o mapa dos <i>stakeholders</i> , uma vez que é provável que estes tenham necessidades diferentes.
Definir um objetivo claro. Histórias de sucesso, muitas vezes, têm uma estratégia de marca sólida.
Avaliar como uma marca agrega valor no relacionamento empresa/segmento/produto e/ou serviço. Para isso, deve ser considerado o valor percebido em cada um destes níveis;
Determinar as implicações económicas a alcançar. Um sistema monolítico é muito mais eficiente, uma vez que cada euro tem impacto numa única marca.
Considerar as implicações legais. Algumas estruturas podem envolver movimentos legais e impostos mais altos.
Desenvolver um plano de implementação. Uma vez determinado o melhor modelo de arquitetura, é preparado um plano para a sua adoção.

Fonte própria

Uma Arquitetura de Marca débil pode gerar confusão, criar concorrência interna ou até canibalismo – o risco de canibalismo de marca manifesta-se na perda de vendas, receitas ou margens que acumulam quando são clientes de um produto em detrimento de outros produtos oferecidos pela mesma empresa (Hsu, Fournier & Srinivasan, 2016). Também pode gerar uma má alocação de recursos, erros na criação de nomes de produtos e resultar em perda de oportunidades para reforçar o valor da marca.

2.5 Uma nova Era para os modelos de Arquitetura de Marca

Especialistas de Marketing defendem que os modelos tradicionais de Arquitetura de Marca devem ser atualizados, com as estratégias a necessitar de uma renovação do ponto de vista atual de gestão da marca. Por outras palavras, defendem que o modelo de Arquitetura de Marca de Aaker e Joachimsthaler (2000) deve ser abordado através de uma nova perspetiva. Hsu, Fournier e Srinivasan publicaram um artigo na edição de março de 2016 da revista *Academy of Marketing Science*, onde delinearam os riscos / retornos básicos de submarcas, híbridas e outras formas de *branding* (elementos nucleares de Arquitetura de Marca). Neste artigo, os autores, conduziram uma investigação empírica sobre os efeitos da estratégia de portfólio de marca no valor da empresa para os acionistas. Embora pesquisas anteriores mostrassem que a *branded house*, com todas as ofertas da empresa a serem apresentadas como um guarda-chuva corporativo, gerando valores superiores à Casa de Marcas (*house of brands*) e onde se cultivam as marcas separadas, os perfis de risco da abordagem desse portfólio não foram considerados. Para além disso, as pesquisas anteriores ignoraram detalhes importantes na estratégia de portfólio de marca que saltam mais à vista quando consideramos as variações estratégicas, nomeadamente submarcas e marcas endossadas. Os autores abordaram estas lacunas, usando uma amostra de 306 empresas negociadas publicamente entre 1996 a 2006, através do modelo financeiro Carhart, para avaliar três componentes de valor para os acionistas (níveis de risco sistemático, risco idiossincrático e retornos). Relacionaram estes componentes com cinco estratégias do portfólio de marca: *branded house*, submarca, marca endossada, *house of brands* (casa de marcas) e híbrida.

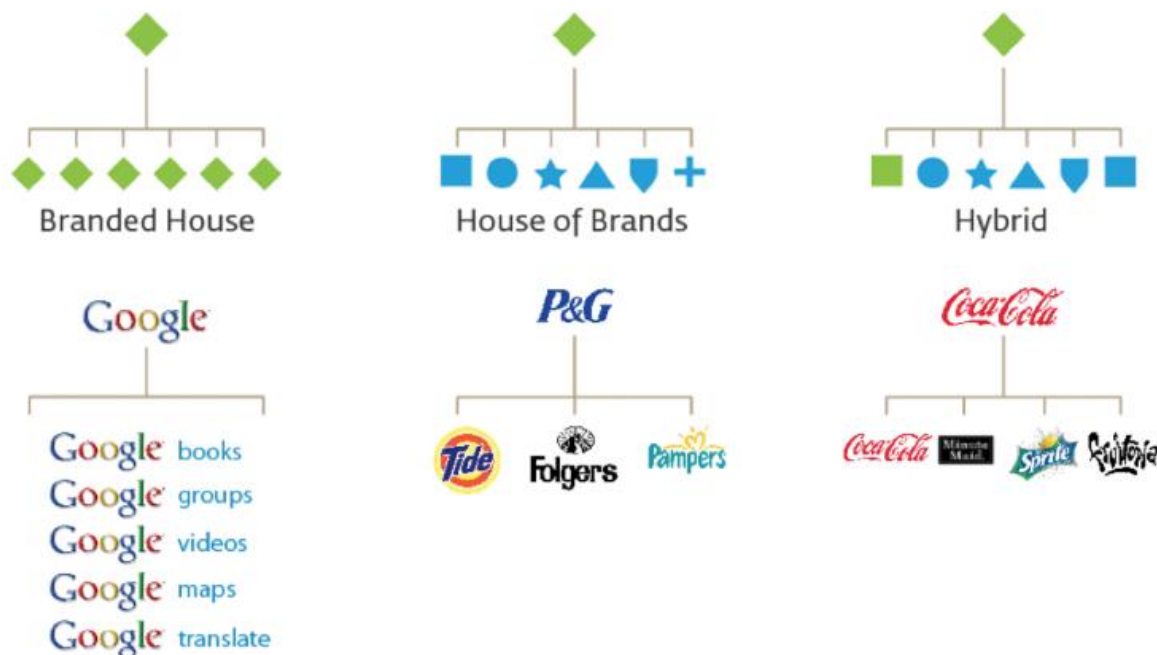
Os resultados sugerem que as empresas devem ser cautelosas na busca do risco associado à estratégia de *branded house* e apresentaram provas que os mercados financeiros devem valorizar a estratégia de *house of brands*. Surpreendentemente, os resultados negam a sabedoria convencional sobre as vantagens de risco/retorno das estratégias de portfólio que derivam destes extremos. Os autores descobriram também que a submarca, uma variante sobre a estratégia da *branded house* – onde a marca guarda-chuva corporativa mantém ou partilha o papel principal – supera todas as outras opções estratégicas em retornos, mas com um elevado nível de risco. No que ao melhoramento do perfil de risco de uma empresa, os autores encontraram estratégias que criam separação (*house of*

brands) ou distância (marca endossada) da marca corporativa. As marcas endossadas reduzem o risco versus submarca e fornecem benefícios de controlo de risco, semelhantes em magnitude à *house of brands*. No entanto, isto assume que uma estratégia de gestão com o "melhor dos dois mundos" vem acompanhada com retornos que os gestores não conseguem antecipar. A híbrida, a abordagem mais comum, mostra um cenário pobre, com risco moderado e sem melhorias. Estes resultados sugerem que a comunidade financeira valoriza e reconhece adequadamente os perfis de risco/retorno das diferentes opções do portfólio de marca. No entanto, os resultados também advertem contra escolhas *ad hoc* na conceção de portfólios de marca e oferecem orientações práticas a gestores sobre o valor dos perfis das estratégias que se ligam e alavancam marcas separadas e corporativas.

Atualmente há vários fatores que influenciam a construção e a gestão das marcas. Estas têm mais proprietários no seu ciclo de vida do que alguma vez tiveram. A consolidação é uma força global significativa e causa agitação, quer nos segmentos da indústria tradicional, quer nos emergentes. Estamos numa época onde as estratégias de gestão de marca são cada vez mais influenciadas por metas de receitas e lucros a curto prazo, ao invés da criação de valor e de crescimento a longo prazo. Mais importante, e vinculado ao aumento do número de proprietários que uma marca tem ao longo da sua vida, agora não há garantia que as marcas serão geridas e construídas, utilizando um conjunto consistente de princípios.

Os modelos tradicionais de Arquitetura de Marca, nas suas formas mais puras, são um conjunto de princípios orientadores para a gestão de marcas. Para estes princípios agirem como viabilizadores de estratégias de portfólio de marca, há que pensar a longo prazo, através de uma aplicação disciplinada. Há um forte impulso a acontecer na indústria global de marca em termos dos diferentes espectros de gestão de marca. Empresas como a Coca-Cola afastaram-se de uma estratégia individual para uma estratégia global, baseada na marca principal/ corporativa.

Figura 2 - *Branded House vs House of Brands vs Hybrid*



Fonte: <https://medium.com/@JenBonhomme/branded-house-vs-house-of-brands-vs-hybrid-d3717e8db63f#.51njxmdmh>. Acedido a 28/12/2016.

Também Strebinger (2014) se debruçou sobre esta premente necessidade de redefinição do modelo “antigo” da Arquitetura de Marca. No artigo “*Rethinking brand architecture: a study on industry, company y- and product level drivers of branding strategy*”, publicado no *European Journal of Marketing*, compara os modelos prescritivos académicos sobre como escolher uma estratégia de marca desde “*branded house*” à “*house of brands*” com as estratégias de *branding* na chamada vida real das empresas líderes. Esta pesquisa, centrada no mercado austríaco, alerta para uma visão da Arquitetura de Marca mais flexível do que as até então propostas pela Academia, contra a inércia da gestão, dos padrões da indústria e as tendências de conceção de estratégias de *branding*. Conclui assim que tais estratégias para os produtos são determinadas pela indústria (23 por cento de variância); a estratégia global da empresa (28 por cento); a variância restante está ligada a decisões ao nível de produto, relativas a ambas. Outra das conclusões é que as empresas de serviços e de bens duráveis inclinam-se mais para uma estratégia corporativa de *branding* do que as de bens perecíveis. Ao nível da empresa, as

sinergias em publicidade, e-commerce e e-CRM, aumentam a utilização de marcas compartilhadas. Uma empresa mais antiga leva à proliferação de marca. Ao nível de produto, as diferenças de qualidade entre os produtos, a ênfase e as diferenças no posicionamento de produto, favorecem marcas individuais.

Mas e o que provocarão ao nível empresarial as alterações e mudanças de uma Arquitetura de Marca? Este foi o foco principal de estudo de Gabrielli e Baaghi (2016), no artigo “*Brand architecture shift and corporate brand equity: an exploratory study*”. Um trabalho que teve como objetivo explorar o efeito de uma mudança na estratégia de Arquitetura de Marca no valor da marca corporativa. A mudança é de uma *house of brands* para uma *branded house* onde a marca corporativa é proeminente. O estudo propõe duas abordagens alternativas, a fim de explorar a forma como os consumidores constroem o valor da marca corporativa, a partir de um único produto do portfólio: o processo de diluição ou o processo cognitivo da contabilidade/subtipos. O processo de diluição não descreve o efeito de uma mudança de estratégia na empresa no valor da marca, mas o processo cognitivo da contabilidade/subtipos fá-lo. Isto sugere que os consumidores tendem a não rever o valor da marca corporativa, quando percebem que há muitas marcas de produto por trás disso. Ou seja, empresas muito diversificadas, com portfólios compostos por marcas conhecidas, podem desejar clarear os seus esforços de gestão de marca, focando a sua atenção apenas numa marca: a corporativa.

Esta solução pode ser valiosa para a capitalização total do valor da marca da empresa, sendo também aconselhável começar a mudança da Arquitetura de Marca. Este estudo confirma assim uma nova oportunidade para as empresas: em primeiro lugar, para introduzir e alimentar no mercado marcas separadas de produtos e, em segundo lugar, para selecionar algumas dessas marcas como potenciais candidatos, visivelmente ligados à marca da empresa.

2.6 Conceito de Comunicação Integrada em Marketing

Perante o(s) novo(s) contexto(s) acima citados, a comunicação assume cada vez mais um papel relevante em todas as estratégias de Marketing, que queiram garantir o sucesso dos programas de construção de marca tanto interna como externamente (ao nível da empresa). O que significa que a imagem da marca tem de ser bem desempenhada pelos

veículos da comunicação integrada, caracterizando-se pela amplitude de possibilidades e de ações viáveis, devido à tecnologia comunicacional, que disponibiliza de forma consistente aos seus consumidores várias informações. Um dos objetivos deste projeto é identificar e estabelecer os fatores determinantes do papel da comunicação integrada em Marketing na construção do valor de marca do grupo empresarial em estudo. Entra em campo o jogo da sedução, entre marca e clientes-alvo, tornando a comunicação imprescindível na criação do valor da marca. Para Schultz e Barnes (2006), citados na dissertação brasileira de 2015 “*O Papel da Comunicação Integrada de Marketing na Construção do Valor da Marca*” (Oliveira *et al.*, 2015), a comunicação ajuda a transmitir o significado de um produto ou serviço ao consumidor, sendo por isso a forma, o valor ou a qualidade dos mesmos. Nesta equação podem entrar as informações sobre o local onde o produto ou o serviço está disponível, a embalagem e até o preço (quer sugerido no momento, quer em comparação com outros produtos ou serviços concorrentes). Aaker e Joachimsthaler (2000) defendem que a implementação de uma estratégia de comunicação de marca cria visibilidade, associando a marca aos clientes num relacionamento que se quer profundo e duradouro (marketing relacional). Este claro namoro pode ser fortalecido através de ações de relações públicas e de comunicação integrada, orientadas pela identidade e pela posição da marca.

3 Descrição do objeto de estudo

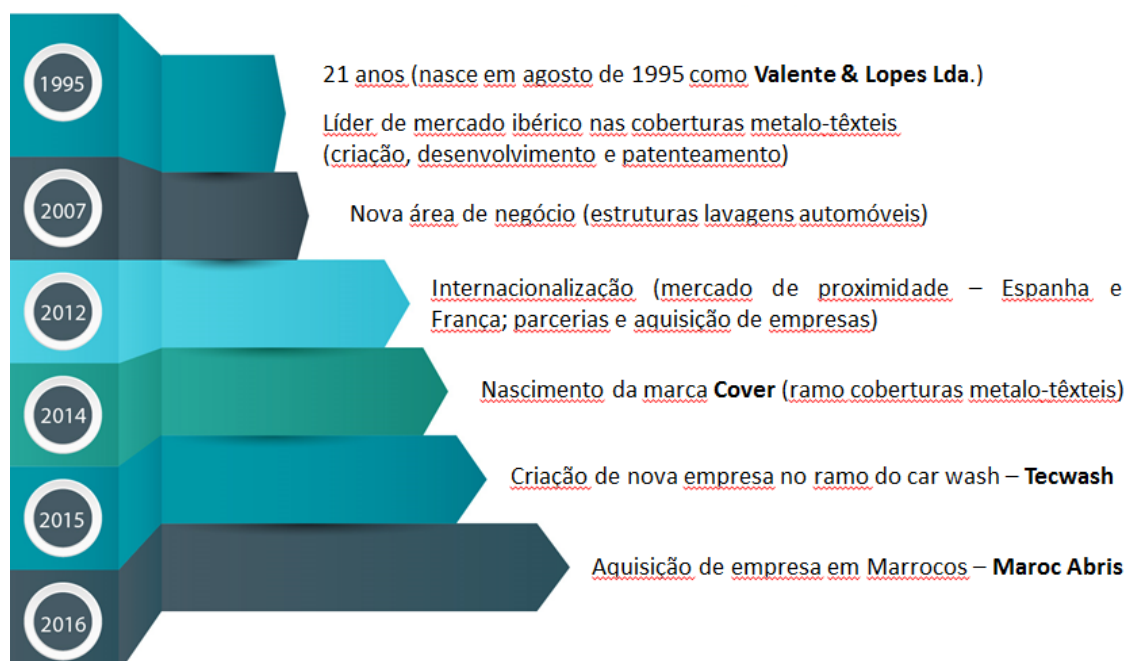
O objeto de estudo do presente Trabalho de Projeto é o Grupo Valente & Lopes, onde a sua autora trabalha desde abril de 2016, sendo responsável pelo Marketing e pelas Relações Internacionais. Foi na realização das suas múltiplas ações profissionais (reestruturação dos websites da empresa, organização de feiras nacionais e internacionais, gestão da equipa comercial, etc.) que constatou o seu caos organizacional que, apesar do grande sucesso (é líder de mercado ibérico no seu *core business* com mais de 80% do mercado), apresenta uma grande dispersão do valor de marca (múltiplas marcas), assim como uma falta de uma comunicação integrada.

3.1 História do grupo empresarial

A empresa Valente & Lopes, foi fundada em 1995, no concelho da Murtosa, distrito de Aveiro. Com a ascensão da organização, aliada a parcerias estratégicas, impôs-se a necessidade da criação, 20 anos depois do Grupo Valente & Lopes, sob os valores de persistência, aprendizagem e evolução constante. É líder de mercado (ibérico) no setor dos toldos e das coberturas metalo-têxteis, quer no seu fabrico e venda, quer na sua instalação e manutenção, representados pela empresa Valente & Lopes Lda., e pela marca Cover. Ao longo dos anos, fomentou a criatividade, a formação na qualificação e desenvolveu estruturas com as melhores tecnologias, para a concretização de novos e aliciantes projetos. Em 2007, apresentou uma nova proposta de valor ao iniciar a aposta no setor das lavagens automóveis, através, primeiro, da construção das suas coberturas, até ao desenvolvimento posterior de todas as infraestruturas necessárias. A Bemartex Indústria Metalomecânica (Portugal) surgiu em 2010, fruto da necessidade de otimizar os recursos na área das estruturas metálicas, importação e exportação, apostando no desenvolvimento de projetos e trabalhos de construção civil. Como não cinge a sua atuação ao mercado nacional, este grupo empresarial está atento e focado também na internacionalização, com o objetivo de dar uma resposta global aos seus clientes. Neste contexto, criou as empresas Abri & Technologie (França), em 2011 – focada na área das lavagens – e a Coverpark (Espanha) em 2013, especialmente vocacionada para a construção de coberturas e de estruturas metálicas para áreas de serviço, gasolinhas e/ou postos de combustível e de grandes cadeias de hiper e supermercados. A Maroc Abris

nasceu em 2012; adquirida em parte pelo Grupo Valente & Lopes em 2016 e está em pleno funcionamento e crescimento em Marrocos. No território nacional, criou a empresa Tecwash (Portugal), em 2015, atendendo às necessidades e às exigências dos nossos clientes, com a venda, instalação e manutenção dos produtos, componentes e equipamentos necessários ao funcionamento das lavagens automóveis. Apesar da forte aposta em território nacional da Tecwash (distinguida com o prémio Inovação na Expomecânica, nas edições de 2016 e 2017), esta empresa é também reflexo da internacionalização do grupo, uma vez que está presente em França e em Marrocos. O grupo apresenta ainda diversas parcerias e consórcios em países como Colômbia, Cuba e Polónia. Esta evolução cronológica é apresentada na Figura 3.

Figura 3 - Evolução cronológica do Grupo Valente & Lopes



Fonte própria

Nota: deste o arranque da execução deste projeto de Mestrado, a empresa criou duas novas marcas, em março e abril de 2017: Valdep e Jetklean, marcas não presentes na figura acima. Não estão presentes na figura acima, mas foram, entretanto, incluídas neste projeto (ver capítulo 4, relativo à metodologia).

3.1.1 Quem é? O que faz?

O Grupo Valente & Lopes nasce em 2015, fruto do desenvolvimento da Valente & Lopes, Lda. (1995), empresa líder no mercado ibérico no setor das coberturas metalo-têxteis (marca Cover. A aposta nacional e internacional estende-se agora às lavagens automóveis, através da criação da marca Tecwash. Um forte investimento em I&D, associado a excelentes capacidades industriais, permite-lhe oferecer inúmeras possibilidades de produtos e serviços, numa clara aposta na diferenciação e na qualidade quer no setor das coberturas metalo-têxteis, quer nas soluções de *car wash*, trabalha diária e afincadamente para estabelecer uma relação de confiança com os clientes, garantindo grandes níveis de eficiência interna e externa.

3.1.2 Missão, visão, valores

O objetivo do grupo passa por reforçar o valor das suas marcas de referência, procurando planejar, desenvolver e executar projetos, com elevado padrão de qualidade e vanguarda. O Grupo Valente & Lopes rege-se por valores fundamentais como responsabilidade, competência, rigor, empreendedorismo, inovação, solidariedade e espírito de equipa. Tem como missão o respeito pelos princípios da integridade e da transparência, num compromisso total de excelência².

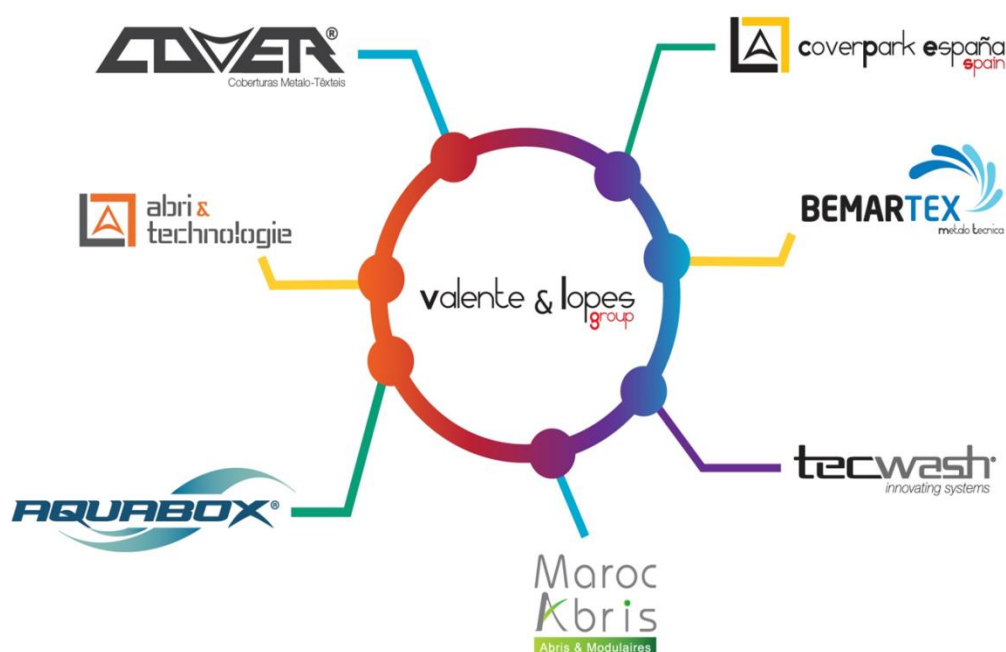
3.2 Situação atual do Grupo Valente & Lopes

Atualmente o Grupo Valente & Lopes é detentor de múltiplas marcas – dez (10), a contabilizar com a marca corporativa; todas registadas – acima apresentadas e descritas, mas apresentando um caos organizacional das mesmas. Reflexo de um forte e rápido crescimento empresarial (sobretudo nos últimos dez anos), não acompanhado por uma gestão de marcas rígida, definida e integrada. A aposta na internacionalização, sobretudo

² Os textos estão quase *ipsis verbis* aos do website corporativo do grupo empresarial, uma vez que a autora deste projeto é a mesma autora dos referidos textos.

a partir de 2012 (primeiro com os mercados de proximidade) também veio acrescentar mais confusão para esta equação, uma vez que a marca Cover, criada em 2014 precisamente para a expansão além-fronteiras, ainda não é apropriada pelos recursos humanos da empresa, nomeadamente os seus comerciais, provocando uma comunicação desintegrada e incoerente. A Figura 4 abaixo é demonstrativa do supracitado caos organizacional.

Figura 4 - Demonstração do “caos organizacional” das marcas do Grupo Valente & Lopes



Fonte própria

Nota: deste o arranque da execução deste projeto de mestrado, a empresa criou duas novas marcas, em março e abril de 2017: Valdep e Jetklean, marcas não presentes na figura acima.

3.2.1 Público-alvo

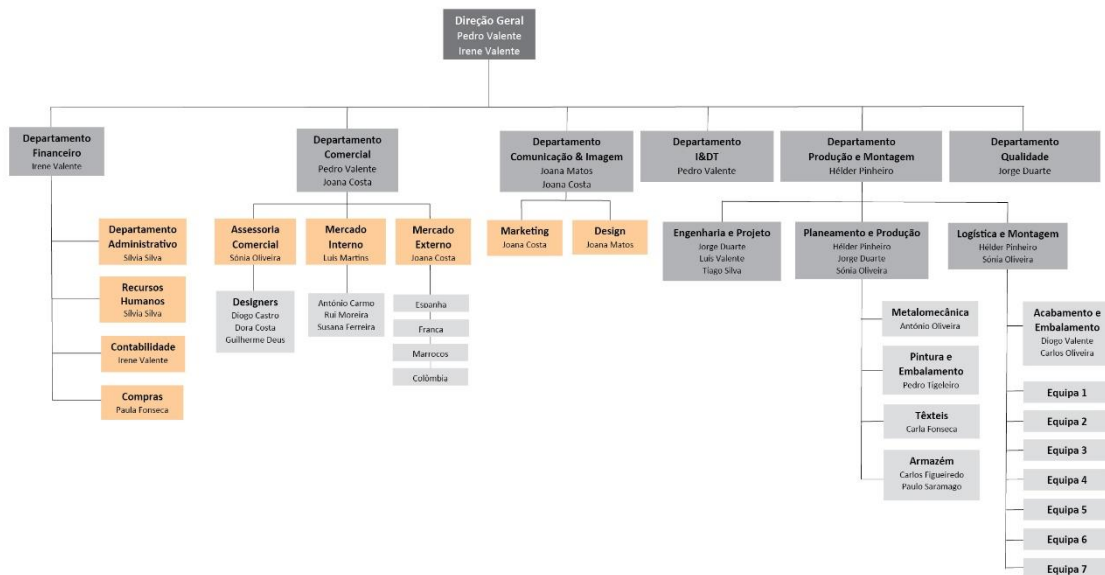
O Grupo Valente & Lopes (VL), como apresentado anteriormente, está presente em duas áreas de negócio: coberturas *metalo-texteis* e *car wash*. A primeira é o seu *core business*

e sustenta financeiramente (ainda) a aposta na segunda. Deste modo, os seus negócios realizam-se sobretudo em contexto B2B, nacional e internacionalmente, com as grandes cadeias de hipermercados portuguesas e estrangeiras a representar 80% da sua carteira de clientes. Seguem-se *stands* de automóveis, intermediários, empresas de construção civil, gasolineiras, armazéns e fábricas e, por último, o cliente privado, que aqui poderá ser integrado no B2C, uma vez que o produto (cobertura metalo-textil) é entregue diretamente ao seu cliente final. Ainda assim, o contexto B2C vai ganhar posicionamento e força neste ano de 2017, uma vez que no ramo do *car wash*, o Grupo VL vai abrir centros de lavagem auto próprios para serem utilizados pelo cliente final. Isto em território nacional.

3.2.2 Organograma da empresa

A Figura 5 a seguir demonstra o organograma da empresa Valente & Lopes Lda., à data de junho de 2016.

Figura 5 - Organograma da empresa Valente & Lopes Lda., junho de 2016



Fonte: Valente & Lopes, Lda.

3.3 Objetivos de estudo

O presente Projeto tem como objetivo o desenvolvimento de modelos visuais, relacionados com a Arquitetura de Marca, tratando-se de uma pesquisa exploratória, através do levantamento bibliográfico (manuais, artigos e teses de mestrado). Para os artigos, foi realizada uma pesquisa nas bases de dados EBSCO, B-ON e WEB OF SCIENCE, considerando os últimos seis últimos anos de publicação (2010-2016), com os termos *marca/brand*, *branding*, *brand equity* e *Arquitetura de Marca/ brand architecture*.

Através do método dedutivo, foram produzidos dados e conceitos gerais, caracterizando este estudo como teórico e de revisão sistemática. Numa fase posterior, irá assumir um caráter mais descritivo e demonstrativo, ao organizar, sistematizar e representar visualmente as estruturas de Arquitetura de Marca do objeto de estudo.

Os objetivos deste Projeto foram já descritos na introdução deste relatório. Tendo em conta esses mesmo objetivos, será feito um estudo de caso do grupo empresarial em estudo. Metodologicamente, poderá afirmar-se que o estudo de caso é provavelmente, o método de pesquisa qualitativo mais popular entre os investigadores do mercado B2B, pois é a ferramenta mais utilizada nos estudos de marketing B2B. Dado que a empresa selecionada é sobretudo uma empresa B2B, e tendo em conta que se pretende estabelecer o melhor *layout* à sua Arquitetura de Marca, faz todo o sentido adotar a metodologia de estudo de caso (neste caso numa abordagem mista: qualitativa e quantitativa). Esta escolha irá ser desenvolvida no capítulo da Metodologia.

Na definição proposta por Yin, o estudo de caso é um processo de investigação empírica, com o qual se pretende estudar um fenómeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre, sendo particularmente adequado ao seu uso quando as fronteiras entre o fenómeno em estudo e o contexto em que ele ocorre não são claramente evidentes (Yin, 2003 *apud* Couto, 2013).

Deste modo, o estudo de caso é em algumas circunstâncias, a única forma de compreender uma situação complexa, como é o caso em estudo neste projeto. Um método de pesquisa que envolve a investigação de um pequeno número de entidades ou situações, baseando-

se na recolha de informação de diversas fontes e no desenvolvimento de uma descrição holística, através de um processo de pesquisa iterativo (Couto, 2013).

Para alcançar as metas e objetivos acima descritos terão de ser seguidos os seguintes passos (através do acesso a dados secundários – já existentes – do grupo empresarial:

Tabela 9 - Passos para a escolha da Arquitetura de Marca ideal

Auditar o Portfólio de Marcas	Definir estratégia de AM e Hierarquia do Portfólio de Marcas
Aceder à contribuição de cada marca para o portfólio total. (vendas anuais, margem de contribuição, EBITDA, quota de mercado, taxa de crescimento, custos diretos marketing, identificar o papel que cada uma das marcas desempenha no processo de decisão de compra do cliente B2B/ B2C) – utilizando dados secundários fornecidos pelo Grupo Valente & Lopes;	Número de níveis de marca a serem implementados.
Processo estratégico de consolidação da marca (diagnóstico do atual portfólio de marcas) e a respetiva identificação de problemas e questões que devem ser colocadas.	Definir o papel da marca corporativa/institucional na comunicação do valor do produto.
Identificar a força e a utilidade da situação atual do portfólio de marcas, bem como a respetiva segmentação de mercado, targets e posicionamentos.	Peso relativo das marcas e a combinação gráfica da sua coexistência.
Definição do âmbito, função, posicionamento e inter-relações das marcas incluídas no portfólio.	Grau de globalização da arquitetura.
Definir a “ <i>brand network</i> ” (marcas maduras vs. marcas em desenvolvimento; marcas rentáveis vs. marcas com necessidade de investimentos e marcas globais vs. com potencial de o serem).	

Auditar o Portfólio de Marcas	Definir estratégia de AM e Hierarquia do Portfólio de Marcas
Definir a fronteira da identidade das marcas do portfólio.	

Fonte própria

4 Metodologia

Com base na revisão da literatura previamente apresentada e, tendo em conta, o intuito deste projeto, foi selecionada a utilização da metodologia que mais se adequa à conjugação do tema estudado: Arquitetura de Marca.

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso, as motivações para a sua realização e ainda as questões de investigação que suportam o presente projeto, assim como as opções estratégicas de seleção metodológica, das suas ferramentas e dos critérios de análise aplicados ao projeto.

4.1 Questões de Investigação do Projeto

Para levar a cabo este projeto foram delineadas questões de investigação e gestão, nomeadamente:

1. Que critérios devem ser utilizados para realizar a auditoria ao portfólio de marcas do Grupo Valente & Lopes?
2. Qual a estratégia de Arquitetura de Marca que melhor se adapta neste Grupo?

Após aplicada a metodologia e apresentados os resultados será traçada uma estratégia de Arquitetura de Marca para o Grupo Valente & Lopes.

4.2 Critérios metodológicos

Um estudo científico impõe a seleção de objetivos e metodologias adequadas como orientação do processo de pesquisa. Neste caso, e tal como já foi referido anteriormente (ver capítulo 3), a metodologia aplicada foi o “estudo de caso”, um método que permite estudar um fenómeno alvo, sem o desassociar do seu próprio contexto (Yin, 2003). Permite também o acompanhamento de um caso real, nunca descorando dos fatores internos e externos. Adota assim diferentes métodos para a recolha de dados, que podem ser qualitativos ou quantitativos – tal como decorre neste projeto, nomeadamente com entrevistas (chefia da empresa), questionários (aos colaboradores da empresa), análise

documental e observação participante. Ou seja, a abordagem é mista: dados qualitativos e quantitativos (média, mediana, desvio padrão e dados financeiros).

4.3 Recolha e análise de dados

Como descrito anteriormente, foram recolhidos dados quantitativos e qualitativos de múltiplas fontes, que permitiram comparar e validar resultados. Para a elaboração do presente Projeto foram utilizadas múltiplas fontes (Yin, 2003): i) documentos escritos; ii) registos de arquivos; iii) entrevistas; iv) observação direta; v) observação participante e artefactos físicos. Além destas, devem ser considerados os dados quantitativos. Uma opção mais prática, mas que inclui constrangimentos: categorização de respostas “tipo”; subjetividade do investigador; diferentes interpretações mediante o contexto e o isolamento dos resultados e a análise de resultados extremos (Domingues, 2016).

No seguimento da recolha de dados foi criada uma base de dados paralela ao estudo, visando o armazenamento e a comparação das informações, analisando as relações entre perguntas, dados e conclusões (Yin, 2003).

4.4 Recolha de dados

Os meios utilizados para a recolha de dados foram: entrevistas, questionários, observação participante e acesso a documentação de arquivos (dados financeiros). Ou seja, é uma abordagem mista, com dados quantitativos e qualitativos.

4.4.1 Entrevista

A entrevista é uma das principais fontes de informação num estudo de caso uma vez que permite a obtenção de múltiplas informações privilegiadas (Yin, 2003). Neste caso, foi efetuada uma entrevista presencial com questões abertas, baseadas num guião prévio (ver Anexo 3) ao CEO da empresa (a pessoa com maior capacidade de resposta face todas as questões estratégicas da empresa). De salientar que o guião serviu apenas de base e que a entrevista (ver Anexo 4) acabou por conter mais perguntas, fruto do dinamismo de uma conversa. A entrevista foi realizada a 13 de julho de 2017, entre as 15h00 e as 16h30.

4.4.2 Questionário

O questionário possibilita a recolha de informações de um grupo representativo da população em estudo (Sousa e Baptista, 2011), permitindo a recolha de uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos. Neste caso, o questionário (ver Anexo 5) foi feito *on line* (através do *Google docs*³) aos colaboradores do grupo com diferentes cargos. De referir que é uma amostra “limitada”. Tratando-se de um grupo empresarial com grande capacidade fabril e produtiva, a maioria dos cerca de 100 colaboradores não dispõe nem de formação, nem de meios para responder ao questionário. Assim, apenas os colaboradores das áreas mais administrativas (financeira, marketing, comunicação, engenharia, design e arquitetura) acabaram por responder ao questionário. Ainda assim, esta limitação é mitigada com o facto de os trabalhadores da produção não terem, na sua grande maioria, conhecimento das marcas e das empresas do grupo, a não ser da marca corporativa.

O grupo de questionados está referenciado em 4 categorias de acordo com a antiguidade na empresa (menos de 1 ano, 1 a 5 anos, 5 a 10 anos e mais de 10 anos). Durante a aplicação do questionário, optou-se pela praticidade, utilizando, por exemplo, os logótipos do Grupo Valente & Lopes, mesmo em formato digital (questão nº 6). O questionário quis aferir as perceções que os colaboradores têm sobre as diversas marcas e empresas do portfólio do Grupo, uma vez que estas se misturam e nalguns casos até se canibalizam.

Este questionário foi realizado através do *Google* (formulários), entre os dias 13 e 18 de julho de 2017.

³ <https://goo.gl/forms/It0DLjqhSmxOktUc2>. Acedido em julho de 2017.

4.4.3 Análise Documental

A análise documental propõe a exploração de várias fontes de informação, através da análise detalhada de documentos já existentes na empresa (Yin, 2003). Na maioria das investigações, é utilizada quer como complemento de informações obtidas, quer como recolha de dados direta, sendo que neste caso, os documentos são os próprios alvos de estudo. Neste caso, a análise documental surge como análise complementar: análise de dados em arquivo, através do acesso a *reports* financeiros (2014-2016) e de informações internas das marcas/empresas (número de funcionários, organogramas; apresentações das marcas, brochuras, redes sociais, websites).

4.4.4 Observação Participante

A observação participante pode ser um método importante na recolha de informações, uma vez que o ambiente natural constitui uma fonte dos dados relevante. Neste caso, o papel do observador é crucial, procurando descrever e, posteriormente, analisar os dados. Este deve ter a capacidade de observar (mesmo informalmente) comportamentos e atitudes dos intervenientes. Neste projeto, este tipo de observação participante – que também predispõe subjetividade – está a ser realizada desde o início da permanência da empresa (abril de 2016 até ao momento). Aliás, foi precisamente a observação participante que levou à criação deste projeto, com a constatação do caos organizacional do grupo no que à Arquitetura de Marca diz respeito.

4.5 Amostra

Tal como mencionado anteriormente, a seleção da amostra realizou-se através de dois grupos: a gestão de topo (CEO da empresa) e de colaboradores das diferentes áreas e diferentes cargos, com diferentes níveis de antiguidade.

No caso do CEO (ver Anexo 4), as informações visaram a obtenção de dados e percepções sobre a atual Arquitetura de Marca (inexistente), e ainda de opções estratégicas passadas e futuras, refletidas na gestão interna da empresa e no seu portfólio de marcas.

No caso da amostra dos colaboradores, as informações tiveram como intuito a recolha de diferentes opiniões de pessoas com distintos graus de antiguidade, rumo à perceção da atual (mais uma vez, inexistente) e ideal da Arquitetura de Marca, assim como a sua visão em questões do valor da marca, reflexo do contacto diário e direto com as marcas do grupo.

As tabelas seguintes descrevem a amostra relativamente a algumas questões que foram colocadas.

Neste estudo participaram 13 sujeitos, pertencentes ao Grupo Valente & Lopes Lda. De referir que poderá ser uma amostra insipiente num universo de cerca de 100 colaboradores (entre todas as empresas/ marcas). Ainda assim, reforça-se que a sua grande maioria são trabalhadores de produção e de construção civil, que desconhecem o uso de um e-mail. Assim, a amostra é referente a quadros na área dos serviços administrativos e comerciais (marketing, design, engenharia, contabilidade etc.).

No que respeita à tabela 10, refere-se que 8 indivíduos inquiridos tiveram conhecimento primeiramente da marca corporativa/empresa Valente & Lopes, 2 indivíduos afirmam que a primeira marca à qual tiveram conhecimento foi a Bemartex.

Tabela 10 - Primeira marca do Grupo que os participantes tiveram conhecimento

	N	Frequência Absoluta	Frequência Relativa Acumulada	Percentagem	Média	Mediana	Desvio Padrão
Valente & Lopes, Lda.	8	8	80	80%	0,8	5	0,422
Bemartex	2	10	100	20%	0,2		

Fonte própria

Pela análise da Tabela 11, podemos verificar que 6 inquiridos trabalham no Grupo Valente & Lopes num período entre um e cinco anos, 3 sujeitos num período há menos de um ano, e apenas um afirma trabalhar no grupo Valente & Lopes há mais de dez anos.

Tabela 11 - Tempo de serviço no Grupo Valente & Lopes

	N	Frequência Absoluta	Frequência Relativa Acumulada	Porcentagem	Média	Mediana	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3	3	30	30%	0,3	3	0,876
Entre 1 a 5 anos	6	9	90	60%	0,6		
Mais de 10 anos	1	10	100	10%	0,1		

Fonte própria

Quanto à Tabela 12, há a registrar que 6 inquiridos estão associados à marca/empresa Valente & Lopes, 2 inquiridos afirmam estar associados à Tecwash, 2 indivíduos associados à empresa Bemartex.

Tabela 12 - Ligação ao Grupo Valente & Lopes

	N	Frequência Absoluta	Frequência Relativa Acumulada	Porcentagem	Média	Mediana	Desvio Padrão
Valente & Lopes, Lda.	6	6	60	60%	0,6	2	0,843
Tecwash	2	8	80	20%	0,2		
Bemartex	2	10	100	20%	0,2		

Fonte própria

Com o intuito de analisar o conhecimento dos inquiridos quanto às marcas/empresas associadas ao Grupo Valente & Lopes, e pela análise da tabela 13, regista-se que 10 inquiridos têm conhecimento das marcas/empresas Cover e Abri & Technologie estarem associadas ao Grupo Valente & Lopes, 8 inquiridos têm conhecimento da marca/empresa Coverpark España estar associada ao Grupo Valente & Lopes, 7 inquiridos têm conhecimento da marca/empresa Valdep, Jetklean, Aquabox e Tecwash estar associada ao grupo Valente & Lopes, e 7 inquiridos têm conhecimento das marcas/empresas Valdep, Jetklean, Aquabox e Tecwash estarem associadas ao supracitado Grupo empresarial.

Tabela 13 - Conhecimento das marcas/empresas do Grupo Valente & Lopes

Quais marcas ou empresas do Grupo Valente & Lopes indicadas abaixo tem conhecimento?	Total
Valente & Lopes	13
Cover	10
Bemartex	6
Abri & Technologie	10
Valdep	7
Coverpark España	8
Jetklean	7
Aquabox	7
Tecwash	7

Fonte própria

No que concerne à Tabela 14, referente ao reconhecimento dos logótipos do Grupo Valente & Lopes, há a registar que, 13 inquiridos reconhecem os logótipos das empresas/marcas Valente & Lopes e Tecwash, 12 reconhecem o logótipo da empresa/marca Cover, 10 inquiridos do grupo reconhecem o logótipo da Abri &

Technologie (mercado francês), 9 reconhecem o logótipo Bemartex, 7 os das empresas/marcas Coverpark España e Jetklean, e, por último, o logótipo que regista um menor reconhecimento é o da marca/empresa Aquabox com apenas 5 inquiridos a registar. A justificação poderá estar no facto desta marca ter sido criada para uma rede de lavagens de *car wash* que, neste momento, ainda não está a funcionar.

Tabela 14 - Reconhecimento dos logótipos do Grupo Valente & Lopes

Das marcas e empresas do Grupo Valente & Lopes indicadas abaixo, indique quais os logótipos (re)conhece?	Total
Valente & Lopes	13
Cover	12
Bermartex	9
Abri & Technologie	10
Valdep	6
Coverpark España	7
Jetklean	7
Aquabox	5
Tecwash	13

Fonte própria

Relativamente às marcas/empresas que atuam no mercado nacional, as que apresentam maior impacto para o portfólio do Grupo Valente & Lopes, por ordem decrescente (da marca com maior impacto para a marca com menor impacto), atendendo às respostas dos inquiridos, podemos afirmar que a que apresenta maior impacto é a empresa/marca Valente & Lopes (10 respostas), seguindo-se a Tecwash (10 respostas), a Cover (6 respostas) e, por último, a Aquabox (4 respostas).

Tabela 15 - Impacto nacional para o portfólio do grupo Valente & Lopes

	N	Frequência Absoluta	Frequência Relativa Acumulada	Percentagem	Média	Mediana	Desvio Padrão
Valente & Lopes, Lda., Cover e Tecwash	2	2	20	20%	0,2	4	0,789
Valente & Lopes, Lda., Tecwash e Aquabox	4	6	60	40%	0,4		
Valente & Lopes, Lda., Tecwash e Cover	4	10	100	40%	0,4		

Fonte própria

No que às marcas/empresas que atuam no mercado internacional diz respeito, as que apresentam maior impacto para o portfólio do Grupo Valente & Lopes, por ordem decrescente (da marca com maior impacto para a marca com menor impacto), atendendo às respostas dos inquiridos, podemos afirmar que a que apresenta maior impacto é a empresa/marca Abri & Technologie (6 respostas) – relativa ao mercado francês e com existência há mais anos do que as restantes empresas estrangeiras do Grupo VL –, seguindo-se a Coverpark Espanã, e por último, a Maroc Abris. Nesta questão como demonstra a tabela abaixo (ver tabela 16), um inquirido respondeu Valente & Lopes, a marca corporativa que atua no mercado nacional, o que, mais uma vez, reflete a situação atual da empresa – uma espécie de caos organizacional e a dispersão do valor das marcas.

Tabela 16 - Impacto internacional para o portfólio do Grupo Valente & Lopes

	N	Frequência Absoluta	Frequência Relativa Acumulada	Percentage m	Média	Mediana	Desvio Padrão
Abri & Technologies, Cover España e Maroc Abris	6	6	60	60%	0,6	3	0,949
Valente & Lopes, Lda., Abri & Technologie e Cover España	1	7	70	10%	0,1		
Desconheço	3	10	100	30%	0,3		

Fonte própria

Por último, referente à questão crucial para este projeto, que pediu a opinião dos participantes/colaboradores relativamente ou não à existência de uma Arquitetura de Marca no Grupo Valente & Lopes clara e definida – *“através do conhecimento que obtém internamente sobre o Grupo Valente & Lopes, considera que este tem uma Arquitetura de Marcas clara e definida?”* – há a registar que, na sua grande generalidade, as opiniões centralizam-se de uma forma mais elevada e visível em torno do “discordo” (9 inquiridos). Assim, os participantes, de uma forma geral (ver tabela 17), consideram que este grupo empresarial não apresenta uma Arquitetura de Marca clara e definida, o que reforça a importância deste projeto ao nível da gestão, até como referência para outros grupos empresariais em situações semelhantes.

Tabela 17 - Opinião sobre a Arquitetura de Marca do Grupo Valente & Lopes

	N	Frequência Absoluta	Frequência Relativa Acumulada	Percentagem	Média	Mediana	Desvio Padrão
1	2	2	20	20%	0,2	2	0,919
2	5	7	70	50%	0,5		
3	2	9	90	20%	0,2		
4	1	10	100	10%	0,1		

Fonte própria

5 Análise

Este ponto está diretamente relacionado com o anterior (Metodologia) e surge assim como seu subsequente.

Através de uma análise detalhada das empresas/marcas do portfólio do Grupo Valente & Lopes, bem como da relação existente entre si, foi possível avaliar o comportamento das mesmas, traçando uma estratégia de Arquitetura de Marca adequada a este grupo empresarial português.

Seguimos a metodologia de Sousa (2015) e Domingues (2016) embora, neste caso, apenas aplicando a distribuição de uma pontuação num *scorecard*, perante uma variável: *Brand Equity* (Valor da Marca). Esta encontra-se dividida em subvariáveis. Na variável “valor da marca” são medidas a procura e a avaliação que o mercado faz das marcas/empresas, através da distribuição de pontuação, mediante a notoriedade, diferenciação perante a concorrência, relevância no setor de atuação e ainda a lealdade dos consumidores.

A variável relativa à contribuição das marcas/empresas mede a performance das mesmas, através da análise de dados/fatores financeiros no intervalo 2014/2016 que podem variar mediante os objetivos da empresa/marca. A divisão é feita em sete subvariáveis, a faturação anual, taxa de crescimento, Ebitda, taxa de crescimento, número de trabalhadores, margem de lucro e volume de vendas.

5.1 Auditoria da marca: critérios de seleção e análise

Para efetuar uma análise detalhada às marcas do portfólio e à sua interrelação, foi necessário definir um conjunto de variáveis que permitisse efetuar a comparação entre estas. Aplicou-se neste projeto o método do preenchimento de um *scorecard*, com múltiplos critérios de análise, onde a medição das variáveis se concretizou entre 1 e 7 pontos.

5.1.1 Definição de marcas a incorporar no portfólio

No arranque da auditoria de portfólio deve ser efetuada a seleção de marcas a avaliar. Durante esta fase, podem ser escolhidas todas as marcas do portfólio, apenas marcas segmentadas ou marcas com características semelhantes entre si (Aaker e McLoughlin, 2010). Nesta seleção devem ser estabelecidos critérios de inclusão das marcas no portfólio, definidos mediante as necessidades da empresa, como notoriedade, quota de mercado, vendas, lucro, data de lançamento no mercado, número de funcionários e relevância, etc. O critério principal para a seleção das marcas deste projeto relacionou-se com a sua participação e valor. O Grupo Valente & Lopes detém diversas marcas em várias áreas de negócio, mas nem todas têm a mesma importância no portfólio, nem na participação na empresa. Outro critério de seleção foi a atual atividade económica das marcas, quer no contexto nacional, quer internacional, uma vez que o Grupo Valente & Lopes detém empresas (e respetivas marcas) além-fronteiras. Através da aplicação destes critérios, as marcas incluídas para a análise do portfólio foram a Valente & Lopes (marca corporativa e empresa mãe), Cover, Tecwash, Bemartex, Aquabox, Jetklean e Valdep (marcas mais recentes do grupo), e ainda Maroc Abris, Cover Park e Abri et Technologie. Apesar de serem empresas e marcas de mercados distintos (Portugal, Espanha, França e Marrocos) estão todas presentes quer no website do grupo, quer nos cartões-de-visita e demais catálogos da marca/ empresa principal. Assim foram todas incluídas neste projeto, excepto as empresas residuais do Grupo que o CEO prefere não divulgar. Aliás, foi precisamente após a entrevista realizada ao CEO que foi tomada a decisão definitiva das marcas/empresas a incluir nesta análise. Numa fase inicial, foi considerado excluir os mercados externos, porque as suas características são distintas, mas como disse o CEO na supracitada entrevista:

“O maior desafio é continuarmos a crescer e prosperar nos mercados atuantes e não gosto de diferenciar os mercados nacionais dos internacionais. Obviamente que têm todas características muito distintas, mas o nosso produto e a sua qualidade são os


mesmos, aqui e na China. E é nisso que temos de nos focar sempre. Sabe, nós portugueses quando somos muito bons somos os melhores do mundo”⁴.

Figura 6 - Tabela com as marcas/empresas do Grupo Valente & Lopes

Nomes	Marca	Empresa
	X	Empresa corporativa criada há 22 anos; <i>core business</i> : coberturas metalo-têxteis
	X	Empresa da área do car wash
	Marca criada em 2014/2015 para a internacionalização dos produtos da Valente & Lopes	
		Empresa criada em 2010, relacionada com projetos de metalo-mecânica. Em 2017 ficará associada à marca Aquabox

⁴ Ver entrevista ao gerente/CEO (Anexo 4)

Nomes	Marca	Empresa
	X	Empresa adquirida em Marrocos em 2016
	X	Mercado francês
	Marca criada em abril de 2017, para a venda de lâmpadas utilizadas em estruturas metalo-têxteis	
	X	Mercado espanhol
	Marca criada em abril de 2017 para a venda de químicos para car wash; a ideia é complementar o serviço pós-venda dos clientes da empresa/ marca Tecwash	

Nomes	Marca	Empresa
	Marca criada em 2015, mas apenas em 2017 irá ser visível, com a criação de uma rede de lavagens auto própria	

Fonte própria

Após a seleção acima descrita, foram definidos os critérios a aplicar rumo a comparação entre as marcas e a criação de sinergias entre si. Para a seleção dos critérios consideraram-se as dimensões da procura e da oferta, para englobar a performance da empresa e a perceção do valor das marcas. Assim, na entrevista realizada ao CEO da empresa foram selecionados os três principais setores de análise: valor da marca, contribuição da marca e opções estratégicas. Como descrito na Revisão da Literatura, para Aaker (2004), o valor da marca permite analisar as diferentes marcas numa perspetiva de mercado, avaliando as suas fontes de valor tais como: notoriedade, diferenciação, relevância, lealdade.

A contribuição da marca representa o setor mais importante na análise do portfólio de marcas do Grupo VL. Assim, foi considerada a força do negócio:

- Faturação anual, taxa de crescimento, ebitda, número de trabalhadores, margem de lucro e volume de vendas

De reforçar que o grupo empresarial em estudo apresenta alguma confusão nos seus relatórios de vendas o que, nalguns casos, não permitiu a obtenção de dados.

5.1.2 Avaliação das marcas

Nesta fase, é necessário avaliar as marcas previamente selecionadas através dos critérios estabelecidos, dos dados qualitativos e quantitativos recolhidos (entrevistas, questionários, documentos e observação participante).

Para que seja possível definir um método de classificação de mais fácil entendimento, todos os dados são quantificados numa escala de valores, os quais são posteriormente

utilizados para efetuar a medição das variáveis e a comparação entre as marcas. No caso deste projeto, foi utilizada uma escala de Likert, de sete pontos, tendo em conta as escalas previamente utilizadas na recolha dos dados das fontes primárias. O valor da marca recorre, geralmente, a estudos de mercado para avaliar e perceber quais as perceções que os consumidores têm perante um determinado produto, serviço ou marca. No entanto, não sendo possível a realização do mesmo, é possível recorrer também a questionários internos, efetuados aos colaboradores da empresa (Aaker, 2004), uma vez que são estas as pessoas mais próximas do consumidor e com uma visão mais abrangente do mercado onde as marcas se inserem.

No caso do Grupo VL, a avaliação do valor da marca foi efetuada através da distribuição de questionários com escalas de sete pontos. Desta forma, não foi necessário proceder a nenhuma conversão de valores para a aplicação dos mesmos ao *scorecard* de auditoria de marca, uma vez que foi colocada a média de valor que cada marca obteve em cada subvariável, permitindo a soma de valor total na variável “valor da marca”. A contribuição da marca pode ser medida através de diversas variáveis, que permitem entender qual o contributo interno de cada marca no portfólio. Desta forma, os dados recolhidos para análise e avaliação advêm de documentos internos, nomeadamente documentos financeiros e estruturais (Informação Empresarial Simplificada (IES), contas de exploração, etc.).

5.1.3 Atribuição de prioridade às marcas analisadas

Para a atribuição de prioridade das marcas analisadas foi realizada a soma do valor total dos resultados obtidos no *scorecard*, para cada marca, em cada variável. Após este processo, é necessário priorizar as marcas mediante o ranking de pontuação obtida. As marcas com mais elevada avaliação devem ser categorizadas como “*powerbrands*” – marcas que permitem acrescentar valor ao portfólio e que detêm um posicionamento estratégico (a nível financeiro, posicionamento, diferenciação, etc.). Pode ainda ser atribuída uma segunda ou terceira “linha” de marcas que variam consoante a pontuação obtida. Todas as marcas que não forem consideradas nesta análise, devido a uma pontuação reduzida, devem ser reestruturadas, eliminadas ou até mesmo fundidas com as marcas já existentes.

5.1.4 Arquitetura da Marca

Já anteriormente foi referido que a auditoria de marcas permite a avaliação e a classificação das marcas de um portfólio num determinado ranking, mediante a pontuação obtida nas diferentes variáveis analisadas. Como complemento à auditoria de marcas, pode ainda ser elaborada uma estratégia de hierarquização de marcas, para potenciar marcas e alavancar a empresa no mercado. Para este projeto foi estruturada uma Arquitetura de Marca que segue os seguintes passos: portfólio de marcas, papéis do portfólio, estratégia de portfólio de marcas e estrutura visual do portfólio de marcas (Harish, 2008; Aaker, 2004)

5.1.5 Portfólio de marcas

Existem diferentes definições para portfólio de marcas (como de resto foi amplamente descrito na revisão de literatura), uma vez que parece não existir consenso na Academia sobre o tema. Aaker (2007) defende que o portfólio de marcas deve incluir as marcas detidas ou geridas pela empresa e que interessam para a tomada de decisão de compra por parte do consumidor. Para a definição de quais as marcas a integrar o portfólio em análise, a empresa deve seleccionar preferencialmente marcas que se enquadrem num mesmo setor, mercado, indústria ou segmento.

5.1.6 Papéis no portfólio

Os papéis das marcas num respetivo portfólio representam um ponto de vista externo perante as perspetivas dos consumidores. Todavia, os papéis do portfólio também permitem criar uma melhor alocação de recursos na construção e gestão das marcas garantindo um melhor entendimento da composição do portfólio. Assim, diferentes papéis podem ser considerados dentro de um portfólio de marcas, tais como *strategic brands*, *branded energizer*, *silver bullet brand*, *flanker* ou *cash cow brand* (Aaker, 2007).

5.1.7 Arquitetura da Marca – Estratégia

Com a integração e a seleção das marcas de um determinado portfólio, é necessário proceder ao passo seguinte: análise da atual estratégia de Arquitetura de Marca. Posteriormente, após a primeira análise, será possível elaborar uma nova estratégia de Arquitetura de Marca, tendo em conta os padrões já abordados e a auditoria do portfólio. Para a aplicação das estratégias de arquitetura de marcas, diferentes terminologias podem ser aplicadas. No entanto, como mencionado previamente, o “*Brand Relationship Spectrum*” (Aaker e Joachimsthaler, 2000), foi a terminologia selecionada para análise deste estudo de caso. Assim, a análise da Arquitetura de Marca deve recorrer à utilização de variadas fontes de informação (entrevistas, arquivos, observação participante) para permitir uma profunda percepção da empresa e da sua organização interna. Relativamente às relações das suas diferentes marcas, o Grupo Valente & Lopes apresenta uma insipiente, inicial e simples estrutura de Arquitetura de Marca dividida através e apenas das suas áreas de negócio: coberturas metalo-têxteis e lavagens auto (*car wash*), não existindo uma estratégia definida, tornando-se caótico e interna e externamente.

5.1.8 Estrutura do portfólio

Da teoria à prática, estamos perante o pragmatismo da Arquitetura de Marca, ao representar a concretização da estratégia definida. Geralmente, a forma gráfica de como se apresenta o portfólio e a sua estrutura assinala qual o papel de cada uma das marcas. O tamanho da letra e o posicionamento dos logótipos refletem a sua importância e os seus papéis condutores, podendo também efetuar a separação de uma ou mais marcas mediante diferentes contextos (Aaker, 2007). Esta estruturação deve utilizar ligações entre marcas, ou árvores hierárquicas que distribuem as marcas entre si, de forma a representar fielmente todas as relações entre marcas. Para este projeto, foi utilizado o método de árvore hierárquica para definir a arquitetura de marca do Grupo Valente & Lopes, uma vez que permite um melhor entendimento da relação entre a marca corporativa, restantes marcas e produtos/serviços. Este método permite perceber mais facilmente a relação entre marcas, mediante os níveis de posicionamento e as relações estabelecidas entre elas.

5.2 Estudo de Caso

Neste projeto, o método adotado passa pela utilização de um estudo de caso, com o intuito de observar uma realidade muito própria, dentro do seu contexto natural, pelo que será essencialmente um estudo exploratório, sendo geridas diferentes formas de recolha de dados (Yin, 2003). Através da análise deste caso em particular, será possível acrescentar nova informação da literatura já existente, não pela existência de novas pesquisas e métodos, mas sim pela aplicação dos mesmos na prática e pela obtenção de resultados que comprovem (ou não) a eficiência na gestão do portfólio das marcas das empresas. A decisão do estudo perante este caso prende-se com a necessidade verificada de realizar uma auditoria completa a todas as marcas do grupo e consequente gestão estratégica, através da definição de arquitetura de marca. Até ao momento, tem-se verificado uma incapacidade de gestão eficiente do portfólio de marcas do grupo, uma vez que existe canibalização entre elas, por existir confusão e ruído na comunicação via marca individual e via marca associada à marca corporativa.

Atualmente a estratégia de Arquitetura de Marca do Grupo Valente & Lopes é praticamente nula e, desta forma, este projeto prende-se com a criação de um portfólio de marcas do Grupo Valente & Lopes e da respetiva Arquitetura de Marca. Em 2016, a investigadora do projeto deparou-se com a realidade deste Grupo, no qual tem vindo a trabalhar até à data deste modo teve a oportunidade de recolher informações em primeira mão, sendo responsável pelo Marketing e pelas Relações Internacionais desde abril de 2016. Durante a realização das múltiplas ações profissionais (reestruturação dos websites da empresa, organização de feiras nacionais e internacionais, gestão da equipa comercial, etc.) foi possível perceber a desorganização organizacional que, apesar do grande sucesso (é líder de mercado ibérico no seu *core business* com mais de 80% do mercado), apresenta uma grande dispersão do valor de marca (múltiplas marcas), assim como uma falta de uma comunicação integrada.

O Grupo Valente & Lopes nasce em 2015, fruto do desenvolvimento da Valente & Lopes, Lda., (1995), empresa líder no mercado ibérico no setor das coberturas metalo-têxteis (marca Cover). A aposta nacional e internacional estende-se agora às lavagens automóveis, através da criação da marca Tecwash. Um forte investimento em I&D, associado a excelentes capacidades industriais, permite-lhe oferecer inúmeras

possibilidades de produtos e serviços, numa clara aposta na diferenciação e na qualidade. Quer no setor das coberturas metalo-têxteis, quer nas soluções de *car wash*, trabalha diária e afincadamente para estabelecer uma relação de confiança com os clientes, garantindo grandes níveis de eficiência interna e externa.

5.3 Codificação dos dados

A codificação dos dados foi efetuada mediante as variáveis valor da marca e contributo da marca. Os dados quantitativos e qualitativos foram codificados através da utilização do *software Microsoft Excel 2015* e do programa *Statistical Package for Social Sciences – SPSS* -, versão 23.0 para *Windows*. Todos os materiais, incluindo os dados codificados, e questionários foram ocultados, de modo a garantir sua a confidencialidade. Apenas é anexada a este projeto de forma transcrita e na íntegra a entrevista ao CEO do Grupo Empresarial em estudo.

No entanto, foi efetuada uma triangulação dos diferentes dados recolhidos na entrevista, questionários e documentos internos, para avaliar se existe consistência entre os mesmos.

Tabela 18 - Consistência entre variáveis selecionadas e fontes de informação

Variáveis	Método de recolha	Nível de consistência
Valor da marca	Questionários	Elevado
Contribuição da marca	Documentos internos / Entrevista	Elevado

Fonte própria

Para a atribuição dos diferentes níveis de consistência entre as fontes de informação, foi considerado o seguinte esquema: “baixo” - não existe acordo entre fontes;” moderado” - pelo menos duas fontes estão em concordância; “elevado” - todas as fontes estão em concordância.

6 Resultados

Neste capítulo é apresentado os resultados do presente projeto, tendo em conta a temática abordada: auditoria do portfólio de marcas e Arquitetura de Marca do Grupo Valente & Lopes.

Em primeiro lugar, são apresentados os resultados da auditoria ao portfólio de marcas que, com o apoio da análise à atual estrutura de Arquitetura de Marca (inexistente no grupo empresarial), permitirão elaborar uma nova proposta para a mesma.

6.1 Auditoria de Portfólio de Marcas do Grupo Valente & Lopes

Com a aplicação do método de *scorecard* para a realização de uma auditoria às marcas do Grupo Valente & Lopes foi possível obter resultados que permitem estudar com maior profundidade este caso. Os critérios estabelecidos e a análise da informação proporcionada pelas diversas fontes são apresentados na Tabela 17 (abaixo), assim como o resultado do *ranking* das marcas do portfólio, através da medição do peso de cada variável/domínio e da soma da totalidade das pontuações obtidas por cada marca/empresa.

Com a utilização do *scorecard* foi possível verificar os resultados da auditoria às marcas do portfólio do Grupo & Lopes, verificando assim alguns contributos importantes para a gestão estratégica do Grupo VL.

Tal como se pode verificar na tabela 17, a marca/empresa com maior peso e destaque no âmbito do valor marca, é a marca corporativa Valente & Lopes, com a soma mais elevada nos parâmetros apresentados, seguindo-se a Cover, a Tecwash, a Abri & Technologie, a Maroc Abris, a Coverpark Espanã, a Aquabox, a Jetklean, a Bemartex e, por último, a Valdep. Note-se que esta última foi uma marca criada apenas em março/abril do presente ano.

Relativamente ao contributo da marca/empresa do ponto de vista da faturação anual, a Valente & Lopes é a que apresenta maior volume, seguindo-se a Abri & Technologie (mercado francês), e a Coverpark Espanã (mercado espanhol), que ocupa assim a terceira posição.

No que respeita à taxa de crescimento, verifica-se que a empresa Coverpark Espanã alcança a primeira posição, logo depois a Abri & Technologie e, seguidamente, a Valente & Lopes (empresa/marca corporativa e com mais anos de existência). Quanto ao número de trabalhadores, a empresa/marca que emprega mais pessoas é a Valente & Lopes, seguindo-se a Abri & Technologie e a Maroc Abris.

Já no que concerne à margem de lucro, a Valente & Lopes é a que apresenta, de longe, a mais elevada, seguindo-se a Abri & Technologie, sendo a Bemartex a que regista uma margem de lucro mais reduzida (uma vez que é uma empresa/marca apenas utilizada, neste momento, para a participação em concursos públicos).

Por último, quanto ao volume de vendas, a Valente & Lopes apresenta o mais elevado, seguindo-se a Abri & Technologie e a Coverpark Espanã, mais uma vez com a Bemartex a registar o volume de vendas mais reduzido das empresas estudadas. A entrevista ao gerente/ CEO do Grupo Valente & Lopes – o Sr. Pedro Valente – teve como objetivo entender o estado atual do Portfólio e da Arquitetura de Marcas (AM) – do supracitado grupo, assim como potenciar o conhecimento das suas marcas/ empresas.

A marca mais importante do “Grupo Valente & Lopes”, é a sua marca corporativa – Valente & Lopes, uma vez que é com esta marca que lideram o mercado nacional no sector das coberturas metalo-têxteis há mais de 20 anos com uma quota a rondar os 80%.

De ressaltar que este valor, assim como esta informação foram relatados pelos CEO do grupo, sem nunca mostrar relatórios ou documentos comprovativos (apesar de solicitados). No entanto, e após um ano e meio a trabalhar neste grupo empresarial, posso constatar na primeira pessoa – metodologia da observação participante – que praticamente todo o mercado deste sector está na posse do Grupo Valente & Lopes. Basta para tal dizer que todos os grandes grupos de retalho alimentar existente no país (Continente, Pingo Doce, Lidl, Intermarchê, etc.) fazem parte da carteira de clientes há, pelo menos 10 anos.

Tabela 19 - Scorecard de valor marca e contributo da marca

	Valente & Lopes	Tecwash	Cover	Bemartex	Maroc Abris	Abri & Technologie	Valdep	Coverpark España	Jetklean	Aquabox
Marca	X	X	X			X	X	X	X	X
Empresa	X	X		X	X	X		X		
Valor da Marca	249	153	164	70	103	136	65	96	77	83
Notoriedade e reconhecimento perante os mercados	83	49	51	22	34	45	17	30	22	26
Diferenciação relativamente à concorrência	85	54	60	27	37	47	26	34	31	31
Relevância da marca/empresa	81	50	53	21	32	44	22	32	24	26
Contributo da Marca (2014/2016)										
Faturação anual	4 529 220,97 €	220.600,00 €	N/a	26 313,00 €	108.068,00 €	678.945,00 €	N/a	348.762,00 €	N/a	N/a
Taxa de crescimento	23,63%		N/a	19,90%	16,03%	57,68%	N/a	133.16%	N/a	N/a
Ebitda	327 464,00 €	-65535,96 €	N/a	1643,00 €	14.731,00 €	98,612,00 €	N/a	44.709,00 €	N/a	N/a
Taxa de crescimento	71,20%	-306,37%	N/a	129,30%	31,25%	62,16%	N/a	98,76%	N/a	N/a
Nr trabalhadores	79	3	N/a	0	7	9	N/a	5	N/a	N/a
Margem de lucro	59,84%		N/a	4,76%	29,16%	48,19%	N/a	22,19%	N/a	N/a
Volume de vendas	4 497 009,56 €	253 440,48 €	N/a	26 313,00 €	108.068,00 €	678.975,00 €	N/a	348.762,00 €	N/a	N/a

Fonte própria

O Grupo Valente & Lopes surge no intuito de satisfazer uma necessidade de todas as pessoas (proteção do sol e da chuva), sendo que atualmente todas as grandes cadeias de retalho alimentar em Portugal fazem parte da carteira de clientes da empresa, permitindo chegar ao mercado exterior com uma posição mais forte.

A criação da marca Cover surge num contexto de internacionalização, embora se acabe por confundir com as marcas/empresas existentes em Espanha (mercado de proximidade por excelência) e França. Aliás, como se denota na entrevista realizada no âmbito deste projeto ao Sr. Pedro Valente – o CEO do Grupo VL – nem o CEO, nem os seus próprios funcionários (sobretudo os da área comercial, marketing e relações internacionais), sabem qual a marca que devem passar para o exterior (nos mercados internos e externos). Veja-se o exemplo da sua resposta à questão 8 da entrevista (ver anexo 3):

“Por mais marcas e empresas que eu crie para este Grupo, a marca corporativa Valente & Lopes é sempre a principal, tendo como vantagem um poder de referência e desvantagem a canibalização de marcas e empresas. E sim, mesmo em core businesses distintos – por exemplo a empresa/marca Tecwash (noutra área de negócio diferente – o car wash) a marca Valente & Lopes é importante, oferece credibilidade nos mercados, quer nacional, quer internacional”.

E explica:

“o maior desafio do Grupo é a continuação do crescimento e prosperação nos mercados atuantes e a não diferenciação dos mercados nacionais dos internacionais”.

A sugestão do CEO do Grupo VL, seria associar a Valente & Lopes à Cover, como de resto ele considera já acontecer, sem, no entanto, ratificar a ideia de canibalização entre as duas marcas. Aliás, através da observação presencial, outra das metodologias aplicadas neste projeto, e como responsável pelo Marketing e pelas Relações Internacionais do Grupo VL, a autora deste projeto pode afirmar ter já testemunhado múltiplas vezes a confusão que esta mistura de marcas e empresas causa junto dos atuais e potenciais clientes, nomeadamente ao verem os catálogos do Grupo e os mais recentes cartões-de-visita (ver Anexo 4).

No que diz respeito à Tecwash, sendo de outra área de negócio (*car wash*), devem estar ligadas a recém-criada marca Jetklean (marca de químicos de lavagem criada neste ao de

2017) e a Aquabox, uma vez que esta última estará relacionada com rede de lavagens auto que terá esse nome/marca. Esta informação é totalmente confidencial e apenas está neste projeto por justificações académicas.

Voltando à Valente & Lopes, a esta, segundo o CEO, devem ser associadas ainda as três marcas/empresas internacionais: Maroc Abris (Marrocos), Abri & Technologie (França) e CoverPark España (Espanha), por uma questão de valor de marca e poder de referenciação. Note-se, como foi aliás descrito acima, que a Valente & Lopes lidera o mercado nacional das coberturas metalo-têxteis com mais de 80% da quota de mercado e que da sua carteira de clientes há mais de 10 anos fazem parte todas as marcas de retalho alimentar atuantes no nosso país. Ou seja, portuguesas e estrangeiras. Quanto à Valdep (criada em 2017) também deverá estar relacionada com a marca corporativa, uma vez que se destina à venda das lâmpadas para as coberturas metalo-têxteis. Relativamente à Bemartex não deve estar associada publicamente à marca corporativa Valente & Lopes, mas faz parte dela. Esta não associação deve-se ao facto desta marca/empresa ter sido criada apenas e só para a participação em concursos públicos e para a contratação de alguns trabalhadores (informação confidencial).

6.2 Atual Arquitetura de Marca do Grupo Valente & Lopes

Tal como foi referido na apresentação do objeto de estudo, o Grupo Valente & Lopes nasceu há mais de 20 anos, há 22 anos se quisermos ser mais precisos (à data da redação deste projeto) como uma pequena empresa. Fruto da criação de um Oceano Azul no setor das coberturas metalo-têxteis, sobretudo para parques de estacionamento de hipermercados, cresceu de uma forma quase inesperada e, por isso, descontrolada. Este *boom* foi acompanhado pela criação constante de novas marcas e empresas que se fundiram entre si, criando um caos organizacional, nos mercados interno e externo.

Esta desorganização é de resto notória a nível interno. Os 13 funcionários da empresa inquiridos neste estudo de caso reconhecem as marcas/empresas existentes, no entanto, apenas a marca corporativa/empresa Valente & Lopes é conhecida pelo total da amostra.

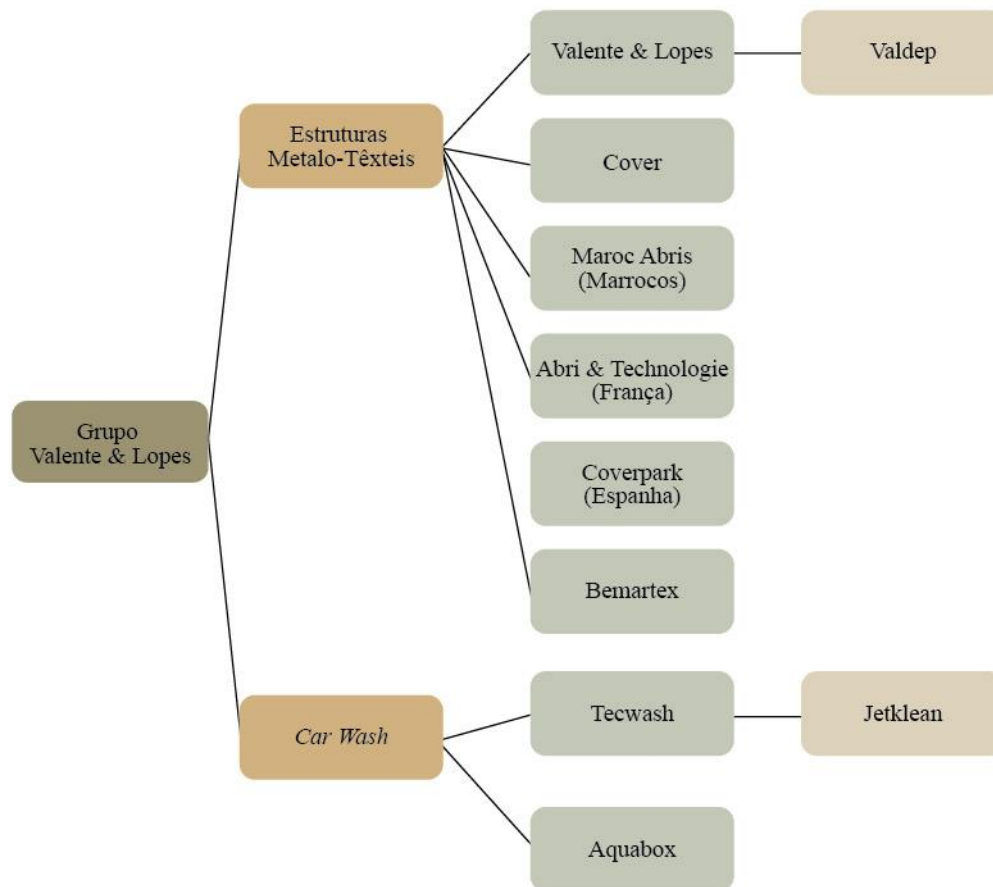
Segue-se a Cover, a marca associada precisamente a esta empresa no sector das coberturas metalo-têxteis. Aliás, esta é uma descrição que se estende à grande maioria das questões

colocadas no inquérito aos funcionários (anexo 4), o que reflete o já citado caos organizacional. E através da observação participante poderei enfatizar que, na sua grande maioria, os cerca de 100 colaboradores da empresa – que pelos motivos já previamente explicados não responderam ao inquérito *on line* – desconhecem a existência de todas as 10 marcas/empresas presentes na análise deste projeto. Num exemplo muito prático: em todos os pilares das coberturas metalo-têxteis, que poderão ser vistas em qualquer parque de estacionamento dos hipermercados em Portugal, são colocadas chapadas identificativas da empresa. Algumas têm o logótipo e o nome da Valente & Lopes e outras o nome e o logótipo da marca Cover (ver Anexo 6). O que gera uma forte confusão interna que se reflete externamente no potencial cliente final.

Relativamente à existência ou não de uma Arquitetura de Marca definida e clara, a resposta dos funcionários à questão *“através do conhecimento que obtém internamente sobre o Grupo Valente & Lopes, considera que este tem uma Arquitetura de Marcas clara e definida? Classifique usando uma escala de 1 a 7 pontos (sendo que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 a Concordo Totalmente”*, mostra que metade dos inquiridos (50%) escolheu a escala 2, 20% dos inquiridos optaram pela escala 1 e 3 e houve um funcionário (10%) que escolheu a escala 4. Desta forma é possível observar que a maioria discorda totalmente da clareza da Arquitetura de Marca. Este facto é sublinhado na entrevista ao CEO do Grupo Valente & Lopes na resposta à questão 10: *“Eu nem conhecia o termo AM até você me ter apresentado a ideia deste seu projeto”*.

Na Figura 7 (abaixo) é apresentada a atual Arquitetura de Marca do Grupo Valente & Lopes, a qual reflete apenas e só a estrutura e as áreas de negócio das empresas e marcas do Grupo VL (estruturas metalo-têxteis e *car wash*) e as associações das mesmas.

Figura 7 - Atual Arquitetura de Marca (Estrutura do Grupo Valente & Lopes)



Fonte própria

A Figura 7 acima representa a supracitada Arquitetura de Marca que, cientifica e academicamente falando é, neste momento, inexistente, uma vez que Arquitetura de Marca é uma estrutura organizadora do portefólio de marcas, especificadora das funções da marca e da natureza das relações entre as marcas, recitando a definição de Aaker de Arquitetura de Marca (ver tabela 2 no capítulo da revisão da literatura).

No Grupo Valente & Lopes essa organização, relações e funções não existem. Apenas está definida a marca corporativa (ou *master brand*) – Valente & Lopes – a quem, neste momento, se associa (de uma forma empírica e amadora) as marcas e empresas numa espécie de *endorsed brand*: Cover, Maroc Abris, Abri & Technologie e Bemartex. As 3 primeiras marcas/ empresas de uma forma visível e pública e a última com um endossamento sombra, tendo em conta o "*The brand relationship spectrum*" Aaker e

Joachimsthaler (2000). Nitidamente, mesmo sem haver essa estratégica definida, a marca corporativa apoia as marcas dos produtos/serviços (por exemplo, a Valdep), de modo a transmitir e a reforçar o seu património, com associações mais ou menos evidentes. Já a marca/ empresa Tecwash, sendo de outra área de negócio (*car wash*) adota, sem ter essa noção, uma estratégia de *house of brands*, coexistindo de forma diferente e independente na base da já citada distinta área de negócio. Relativamente a esta marca/ empresa, a Aquabox e a Jetklean têm, neste momento, endossamentos sombra.

Esta indefinição levou, ao já mencionado, caos organizacional e à dispersão do valor de marca (interna e externamente), problemas que apenas foram tidos em conta e em consciência com a sugestão da concretização deste projeto de mestrado.

6.3 Estratégia de Arquitetura de Marca

Uma vez que a estratégia de Arquitetura de Marca é neste momento inexistente, este projeto ganha ainda mais relevância ao nível da gestão. Para elaborar essa estratégia foram abordadas diferentes fontes de informação, nomeadamente a perceção do CEO e dos colaboradores da empresa. A ambos foram mostrados os logótipos das várias empresas e marcas do grupo, precisamente para o desenho e definição de uma Arquitetura de Marca.

No que diz respeito aos colaboradores, apenas as marcas/ empresas Valente & Lopes e Tecwash apresentaram um reconhecimento total dos trabalhadores inquiridos (13 – representando uma percentagem de 100%). O logótipo da marca Cover apenas não foi reconhecido por um colaborador. Das 10 marcas/empresas analisadas, o logótipo menos reconhecido é o da Aquabox (apenas 5 dos colaboradores – ver tabela 14).

Já o CEO do Grupo Valente & Lopes, na última resposta da entrevista (ver anexo 3), define da seguinte forma uma possível Arquitetura de Marca, tendo em conta uma organização dos respetivos logótipos: “À cabeça pego de imediato no logótipo da Valente & Lopes, mas colado ou associado ao da Cover, que é a marca que criei para isso mesmo. O da Tecwash já é de outra área de negócio, mas que deve estar ligado ao da Jetklean (marca de químicos de lavagem que criámos este ano) e à Aquabox, uma vez que iremos criar uma rede de lavagens auto com esse nome/marca. Voltando à Valente & Lopes,

tenho de associar novamente as nossas três marcas/empresas internacionais: Maroc Abris, Abri & Technologie e CoverPark España. Ah, a Valdep também deve estar aqui, porque foi uma marca também criada recentemente para vendermos as lâmpadas que temos nas nossas coberturas metalo-têxteis. A Bemartex não deve estar associada publicamente à marca corporativa Valente & Lopes, mas faz parte dela. Creio que é isto.” Ou seja, este estudo confirma, como já foi mencionado e sugerido, que a estratégia atual é inexistente, uma vez que estes resultados refletem uma diversidade de diferentes papéis e estratégias entre marcas/empresas.

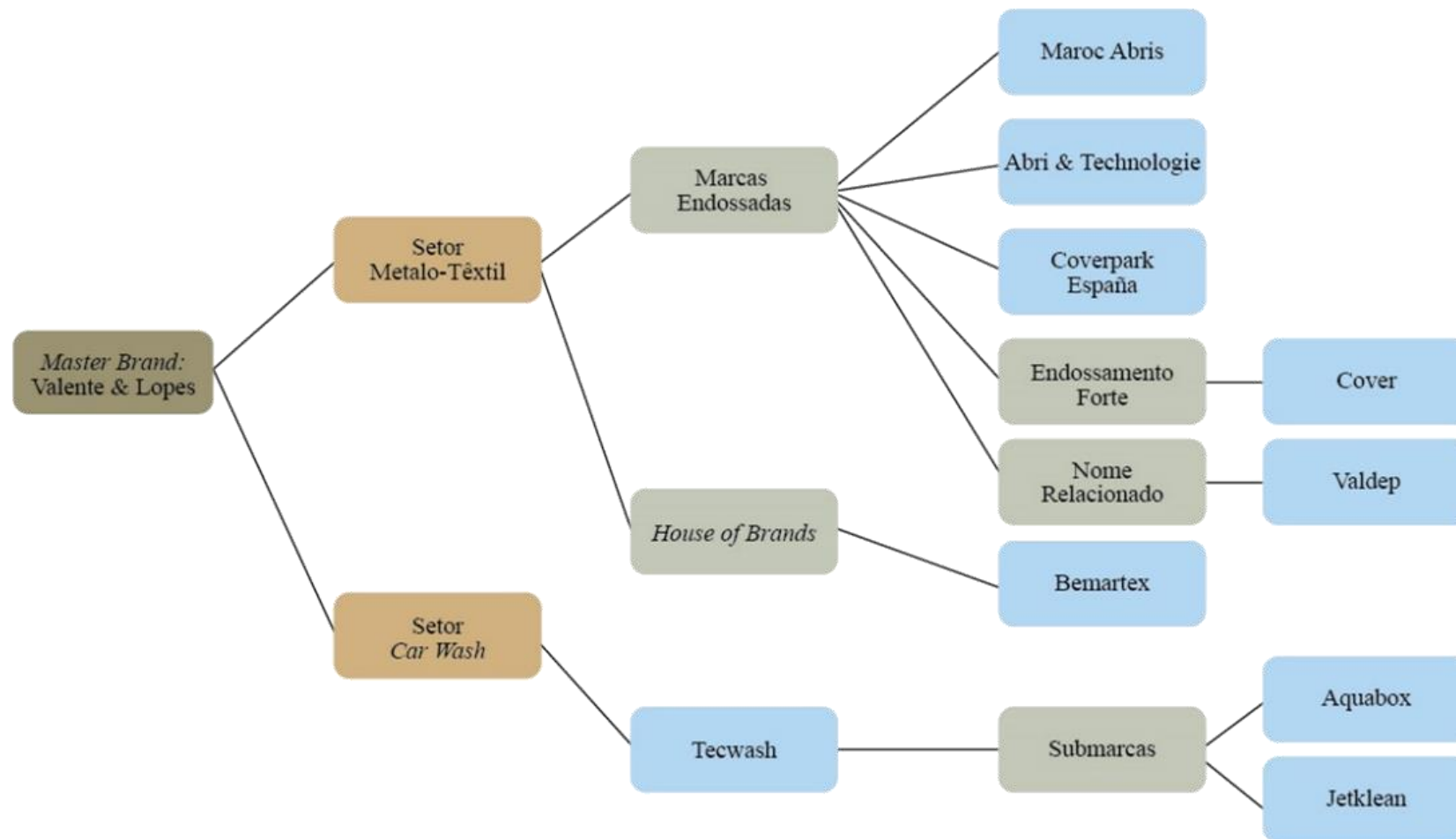
O primeiro resultado da análise parece ser óbvio: a marca corporativa (Valente & Lopes) deve continuar a ser a *master brand*, uma vez que é a marca/empresa com maior faturação e reconhecimento, interna e externamente (empresa e clientes), quer nos mercados nacional e internacional, oferecendo assim um grande poder de referência às restantes marcas e empresas do Grupo Valente & Lopes. É também, de acordo com o inquérito feito aos colaboradores, a marca nacional da empresa com maior impacto. No mercado internacional, este impacto é reconhecido internamente (colaboradores) à Abri & Technologie. É fundamental assim definir que a Valente & Lopes deverá permanecer como *marca corporativa* no novo modelo de Arquitetura de Marca, uma vez que já é uma marca presente no mercado há 22 anos. Numa estratégia de *marcas endossadas*, à marca corporativa devem continuar a ser associadas as marcas internacionais: Maroc Abris, CoverPark España e Abri & Technologie, como *marcas endossadas*, ou seja, que acrescentam valor à oferta e têm associações úteis para o próprio endossante. Já para a marca Cover, criada pelo CEO para a internacionalização (ver entrevista no Anexo 3), sugere-se um *endossamento forte*, com o nome relacionado, associado à marca mãe, mas reconhecido como uma assinatura. Aliás, sugere-se um *rebranding* do nome, com o acrescento do prefixo “*by Valente & Lopes*” (proposta já sugerida ao CEO e potencialmente aceite num período próximo, evitando assim a confusão e canibalização atuais. Já a marca Valdep deve ser colocada como “*nome relacionada*” uma vez que se destina apenas e só à venda de lâmpadas das coberturas metalo-têxteis. Relativamente à empresa/marca Bemartex sugere-se uma estratégia de Arquitetura de Marca de *house of brands*, uma vez que é uma marca/empresa independente e assim quer continuar. Aliás, por sugestão do departamento de Marketing do Grupo Valente & Lopes, durante a

concretização deste projeto de mestrado, o logótipo desta marca foi retirado dos seus websites.

A marca Tecwash, percecionada com notoriedade e relevância pelos colaboradores da empresa (ver tabelas 14 e 15) deve ser considerada uma *master brand* no sector do *car wash*, mas ainda assim deve aproveitar o poder de referenciação da marca mãe: a Valente & Lopes, uma vez que os seus dados financeiros não refletem a notoriedade que os colaboradores da empresa lhe dão no inquérito feito para este estudo de caso. À Tecwash devem ficar associadas numa estratégia de *submarcas* (relação mais próxima que as marcas endossadas, onde ambas têm um papel forte de motivação da compra, com a *master brand* como condutora, influenciadora da compra) a Aquabox e a Jetklean. De ressaltar que o impacto da marca Tecwash e sua notoriedade no mercado, de acordo com a opinião dos colaboradores da empresa inquiridos neste caso de estudo, deve-se ao facto de estes não terem acesso aos seus dados financeiros. É uma empresa/marca que participa em feiras nacionais e internacionais do sector, ganha inclusive prémios de inovação (Expomecânica 2016 e 2017), mas que na realidade ainda não traduz tal impacto junto do mercado atuante. Reflexo disso é os baixos resultados financeiros. No entanto, o seu logótipo está exposto nas carrinhas e camiões do Grupo Valente & Lopes, o que reforça a já alegada notoriedade percecionada pelos seus colaboradores.

Após a realização desta tese de Projecto, a figura 8 abaixo apresenta a proposta da nova estratégia de Arquitetura de Marca proposta ao Grupo Valente & Lopes.

Figura 8 - Proposta de nova estratégia de Arquitetura de Marca para o Grupo Valente & Lopes



Fonte própria

A proposta apresentada acima na figura 8 apresenta a nova estratégia de Arquitetura de Marca para o Grupo Valente & Lopes, adotando o espectro proposto por Aaker e Joachimsthaler em 2000 (demonstrado na revisão de literatura na figura 1). Dos múltiplos sistemas de Arquitetura de Marca existentes, este *Brand Relationship Spectrum* foi o que provou abordar este tópico da forma mais completa e compreensível, com maior reconhecimento quer da Academia quer dos profissionais. Esta proposta – objetivo último deste trabalho de projeto – pretende apresentar ao Grupo Valente & Lopes de uma estratégia concreta para potenciar este grupo empresarial português e o seu portfólio de marcas.

Assim, estas são as estratégias a adoptar por cada marca:

- **Valente & Lopes** – Marca corporativa que desempenha o papel de *master brand*. É a marca/empresa mais reconhecida do grupo empresarial, com elevado contributo agregador, nos dois sectores de negócio do Grupo Valente & Lopes: metalo-têxtil e car wash. Esta relevância, notoriedade e associação devem ser reforçadas, mantendo-a como a marca corporativa de todo o grupo. Com o seu longo histórico de vinte e dois anos, a Valente & Lopes deve continuar a deter uma posição de destaque no portfólio, apoiando inclusive as marcas que precisem de alavancagem. Recomenda-se também a extensão do seu valor de marca aquando da entrada de novas marcas no portfólio. Deverá adotar uma estratégia híbrida: *endorsement* para as marcas que necessitam do alavancamento da marca corporativa e *house of brands* – *shadow endorser* para a marca à qual não necessita dar apoio;
- **Cover** – É a marca por detrás da empresa Valente & Lopes. Sugere-se, por isso, um endossamento forte, tendo em conta o seu elevado contributo e o desempenho dos anos em análise. Como explicado na tabela 4 na revisão da literatura, deve estar associado à marca mãe, mas com nome próprio, reconhecido como uma assinatura. Ou seja, deve manter a individualidade perante o portfólio de marcas, mas contando com o apoio da marca Valente & Lopes.
- **Abri & Technologie, Coverpark España e Maroc Abris** – as três empresas/marcas principais do mercado internacional deverão adoptar uma estratégia de marcas endossadas, uma vez que acrescentam valor à oferta e têm associações úteis para o próprio endossante.

- **Bemartex** – à marca/empresa criada apenas e só com o intuito de participação em concursos públicos, sugere-se a adopção da estratégia *house of brands – shadow endorser*. Ou seja, não deve estar associada publicamente à marca corporativa Valente & Lopes, mas faz parte dela. Por outras palavras, não tem necessidade de ser conduzida pela marca corporativa.
- **Valdep** – a marca recém-criada para a comercialização de luminárias/ lâmpadas, deverá incorporar uma estratégia de nome relacionado.
- **Tecwash** – a principal marca/empresa no sector do *car wash* deverá continuar a ser a *master brand* do Grupo Valente & Lopes – apenas e só nesta área – e terá a si associadas como submarcas a **Aquabox** e a **Jetklean**. Ou seja, com uma relação mais próxima que as marcas endossadas, contudo afetando associações, riscos e oportunidades. O motivo prende-se, não só com a auditoria do portfólio de marcas, mas também com a observação participante e as estratégias futuras do grupo empresarial.

7 Discussão e Conclusão

Nesta fase do estudo discutem-se os resultados que resumida, concisa e claramente, foram já expostos. Para isso, abordaram-se os objetivos específicos definidos, com base nos resultados dos testes aplicados. Neste seguimento, destacam-se também algumas das variáveis que se revelam mais pertinentes, no âmbito deste estudo.

À medida que se vão discutindo os dados, delineiam-se algumas conclusões, com base, por um lado, nos resultados da investigação empírica e, por outro, nos aspetos teóricos desenvolvidos na parte da revisão de literatura, bem como na elaboração de uma análise crítica sobre as opções metodológicas aplicadas.

As empresas lidam diariamente com um mercado em constante mutação, fragmentação e com uma dinâmica muito própria (Aaker e Joachimsthaler, 2000), o que as leva a apostar em diferentes estratégias para colmatar, mitigar e responder às necessidades dos consumidores (Keller, 1993).

Como foi descrito aquando da revisão literária, marcas fortes são sinónimo de identidades estratégicas (Aaker, 1996), que relacionam valores funcionais, racionais e emocionais, através da criação de uma interação dinâmica entre as ações de uma empresa e as interpretações dos consumidores.

Estratégias competitivas com a marca como ponto fulcral têm vindo a ser adotadas pelas organizações, uma vez que estas são recursos chave na criação de valor (Garcia *et al.*, 2011, Chailan, 2009, Rao *et al.*, 2004), diferenciação e posicionamento face aos concorrentes e ao público-alvo, garantindo visibilidade, reconhecimento, receitas, entre outros. Neste sentido, as organizações têm vindo a atribuir uma cada vez maior importância às marcas, procurando soluções estratégicas para o Portfólio de Marcas, a Auditoria de Marcas e, para o tema principal deste projeto, a Arquitetura de Marcas.

Cada vez mais, as empresas que apresentam um grande portfólio de marcas sentem maior necessidade de perceber a forma como estas funcionam e a ligação entre as mesmas, no sentido de uma estratégia de organizacional e comunicacional, rumo a uma *performance* que potencie não só cada marca individualmente, mas também todo o seu portfólio de marcas.

Como mencionado na revisão de literatura, as marcas podem ser analisadas tendo em consideração diferentes variáveis, como valor de marca e o contributo da marca (Keller, 1998).

Academicamente, este projeto permitiu o aprofundamento da literatura e, sobretudo, validou a aplicação simples e prática da metodologia num estudo real, associada aos casos de estudo. Procurou assim contribuir para um aprofundamento da literatura sobre Portfólio de Marcas, Auditoria de Marcas e, sobretudo, Arquitetura de Marcas.

Como foi já descrito, o presente trabalho de projeto teve como principal objetivo definir a contribuição do impacto da Arquitetura de Marca num grupo empresarial português de sucesso, mas com dispersão do valor da marca e falta de comunicação integrada em marketing. Ou seja, visou o estabelecimento de um *layout* dos melhores modelos de Arquitetura de Marca para o objeto de estudo: o Grupo Valente & Lopes, líder de mercado (ibérico) no setor dos toldos e das coberturas metalo-têxteis, a atuar ainda noutra área de negócio: *car wash*. Um grupo empresarial forte, em expansão, com novos desafios, e que, por isso, após a apresentação da proposta deste trabalho de projeto sentiu a necessidade de avaliar o seu portfólio de marca, principalmente em relação à sua Arquitetura de Marca atual, projetando uma nova estratégia.

Quanto aos dados, foram utilizadas múltiplas fontes (combinação de qualitativas e quantitativas), desde métodos exploratórios a descritivos. Neste sentido, foi utilizada uma entrevista ao CEO do Grupo, assim como questionários aos colaboradores, passando por dados de arquivos financeiros do grupo empresarial à observação participante, que provaram ser adequados e frutíferos para o método e a pesquisa selecionados.

Tendo assim em conta a metodologia – *scorecard* e recolha de informação (fontes anteriormente mencionadas), foi proposta uma nova estratégia de Arquitetura de Marca (ver figura 8), através da adopção do espectro proposto por Aaker e Joachimsthaler em 2000. A revisão da literatura mostrou que este tema começou por ser estudado e desenvolvido por Olins em 1989, sobretudo no que ao conceito de identidade da marca corporativa diz respeito. De facto, foram encontrados diferentes autores e sistemas de Arquitetura de Marca (Chernatony, 2010; Kapferer, 2008; Joachimsthaler, 2000; Olins, 1989), mas quase todos defendem o mesmo em termos de objetivo e de estratégia. Assim, e dos múltiplos sistemas de Arquitetura de Marca existentes, o *Brand Relationship*

Spectrum (Aaker e Joachimsthaler, 2000) foi o que provou abordar este tópico da forma mais completa e compreensível, com maior reconhecimento quer da Academia quer dos profissionais. Foi por isso o modelo adoptado neste projeto.

Efetuiu-se auditoria do atual Portfólio de Marcas, assim como a revisão da Arquitetura de Marca, rumo à definição de uma estratégia mais adequada ao mercado, com os inquiridos neste estudo de caso a demonstrarem o conhecimento das marcas que atualmente constituem o seu portfólio.

Relativamente ao estudo de caso realizado, os questionários aos colaboradores destacaram a sua falta de conhecimento relativamente à composição do portfólio de marcas/empresas. Além disso, evidenciaram que a Arquitetura de Marca do Grupo Valente & Lopes era indefinida, pouco clara, com os papéis das marcas e os relacionamentos não representados da forma ideal, evidenciando uma dispersão do valor de marca. Através dos resultados obtidos, foi possível afirmar e constatar a dispersão do valor de marca do Grupo Valente & Lopes, recorrendo ao sistema de dois tipos de domínios: valor da marca e contributo da marca.

O resultado desta auditoria demonstrou que a Valente & Lopes é a marca/empresa com maior destaque dentro do Grupo, obtendo a pontuação mais elevada no domínio analisado. A marca/empresa com maior peso e destaque no âmbito do valor marca, é assim a marca corporativa, seguindo-se a Cover, a Tecwash, a Abri & Technologie, a Maroc Abris, a Coverpark Espanã, a Aquabox, a Jetklean, a Bemartex e, por último, a Valdep.

No que respeita à taxa de crescimento, verificou-se que a empresa Coverpark Espanã alcançou a primeira posição, seguida pela Abri & Technologie e, posteriormente, a Valente & Lopes (empresa/marca corporativa e com mais anos de existência). Quanto ao número de trabalhadores, a empresa/marca que emprega mais pessoas é a Valente & Lopes, seguindo-se a Abri & Technologie e a Maroc Abris. Já no que concerne à margem de lucro, a Valente & Lopes é a que apresenta, de longe, a mais elevada, seguindo-se a Abri & Technologie, sendo a Bemartex a que regista uma margem de lucro mais reduzida (uma vez que é uma empresa/marca apenas utilizada, neste momento, para a participação em concursos públicos). Quando ao volume de vendas, a Valente & Lopes apresenta o

mais elevado, seguindo-se a Abri & Technologie e a Coverpark Espanã, mais uma vez com a Bemartex a registar o volume de vendas mais reduzido das empresas estudadas.

Conclui-se com a entrevista ao gerente/ CEO do Grupo Valente & Lopes, que a marca mais importante é a sua marca corporativa, e a criação da marca Cover surge num contexto de internacionalização, embora se acabe por confundir com as marcas/empresas existentes em Espanha e França.

No que se refere à Tecwash, sendo de outra área de negócio, devem estar ligadas a recém-criada marca Jetklean e a Aquabox, uma vez que esta última estará relacionada com rede de lavagens auto (*car wash*) que terá esse nome/marca.

Ainda referente à Valente & Lopes, devem ser associadas ainda as três marcas/empresas internacionais: Maroc Abris (Marrocos), Abri & Technologie (França) e CoverPark España (Espanha), por uma questão de valor de marca e poder de referenciação.

Quanto à Valdep, também deverá estar relacionada com a marca corporativa, uma vez que se destina à venda das lâmpadas para as coberturas metalo-têxteis.

Relativamente à Bemartex não deve estar associada publicamente à marca corporativa Valente & Lopes, mas faz parte dela.

Como descrito acima, propôs-se assim ao Grupo Valente & Lopes nesta nova estratégia de Arquitetura de Marca a adopção de uma estratégia híbrida. De ressaltar que os modelos de Arquitetura da Marca estão em metamorfose contínua, ou seja, o Grupo Valente & Lopes deverá fazer contantes e periódicas auditorias, assim como revisões estratégicas do seu portfólio de marcas, rumo ao seu potenciamento nacional e internacionalmente para um consequente aumento dos lucros.

7.1 Recomendações para a empresa

Este projeto ao ser elaborado permitiu ao Grupo Valente & Lopes, em primeiro lugar, ser apresentada ao conceito de Arquitetura de Marca e, posterior e conscientemente, tomar consciência da total ausência da mesma na sua estrutura e abordagem empresarial. Foi assim possível elaborar uma estratégia para potenciar a Arquitetura de Marcas. Ou seja, o Grupo Valente & Lopes não tinha, até à realização deste projeto, uma estratégia de Arquitetura de Marca definida, que determinasse quais produtos e serviços a apresentar,

e quais os nomes de marcas, logótipos, símbolos e assim por diante, a aplicar (Keller, 2013). No presente projeto sugere-se assim o emprego e a adoção de uma Arquitetura de Marca (ver figura 11) que acompanhe o crescimento financeiro do Grupo Valente & Lopes, visando o aumento da proposta e valor dos seus produtos e marcas, altamente diferenciadores nacional e internacionalmente sendo para isso crucial a maneira como as empresas organizam, gerem e chegam ao mercado (Petromilli *et al.*, 2002).

De salientar que algumas das recomendações já foram, entretanto, introduzidas no Grupo Valente & Lopes. Para além da já salientada exclusão dos sites do Grupo Valente & Lopes do logótipo da marca Bemartex, o CEO da empresa já desenvolveu um totem (ver Anexo 7) com os logótipos da empresa, estruturados de acordo com a sugestão de Arquitetura de Marca já proposta neste projeto.

7.2 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

No que diz respeito às considerações sobre esta investigação e o trabalho futuro a ser feito, deve-se ressaltar que, apesar do estudo de caso escolhido ter sido consistente com o quadro proposto, não significa que deva ser um padrão para futuros estudos de caso. Não obstante esta pesquisa se referir a um estudo misto – quantitativo com alguns dados qualitativos – é importante a colocação de alguns aspetos referentes às suas limitações.

Uma delas diz respeito à impossibilidade de se generalizar o caso em análise a todas as empresas ou grupos empresariais presentes no tecido empresarial português, embora tenha o já mencionado poder de exemplificação (ao nível da gestão este estudo é importante, uma vez que esta questão do caos organizacional será uma constante, reflexo do *boom* económico do pós-entrada na CEE em 1986). Ainda assim, uma generalização direta e não adaptativa seria um erro e há dois fatores determinantes para esta situação: primeiro, por se tratar do estudo de um caso com elementos, dados e situações muito só, é quase a única do sector a nível nacional e mundial.

Outra das limitações que devem ser apontadas é a dificuldade ao acesso dos dados necessários para a metodologia proposta. O CEO da empresa deu autorização à autora do estudo para o levar a cabo, mas, no decorrer do mesmo, não facultou todos os dados solicitados por motivos de desorganização de alguns relatórios financeiros. O nascimento

constante de marcas e de empresas do portfólio do Grupo Valente & Lopes também deve ser encarada como uma limitação. Para além das marcas Valdep e Jetklean citadas e presentes neste estudo, mais empresas foram criadas durante o presente ano (2017), nomeadamente na Polónia e na República Checa. E poderá não ficar por aqui, uma vez que em maio e julho de 2017 foram assinados acordos de distribuição e representação com empresários da Nova Zelândia e da Holanda, havendo também interesse de parceiros húngaros e peruanos.

O questionário é outra das limitações, pois deveria ter sido efetuado um pré-teste do mesmo, de forma a testar possíveis falhas na sua redação. Estes elementos devem ser típicos em relação ao universo. A finalidade do supracitado pré-teste é assegurar a validade e a precisão dos questionários.

Outra limitação que se aponta ao caso em é o tamanho da amostra que, embora tenha permitido tirar conclusões, não permitiu dar resposta a questões que envolvessem subamostras reduzidas. Por outro lado, a amostra apenas representa os colaboradores de três empresas (Valente & Lopes, Tecwash e Bemartex) e de uma marca (Cover) e foi, por conveniência, limitando também os próprios resultados. Estudos posteriores devem abranger amostras mais diversificadas, testando indivíduos de outras empresas comparativamente. De ressaltar, ainda assim, a já justificada “pequenez” da amostra, uma vez que na sua grande maioria os trabalhadores do Grupo Valente & Lopes estão ligados à produção e à construção, não tendo nem acesso nem conhecimento da utilização de inquéritos digitais. A este argumento devem ser acrescentados mais dois: muitos dos trabalhadores (montadores – categoria profissional) estão constantemente em montagens exteriores às instalações do Grupo na Murtosa. E quando questionado sobre a possibilidade de serem feitos inquéritos diretos e presenciais quer aos colaboradores da produção sem acesso a internet, quer a clientes, o CEO do Grupo reprovou a autorização. Mesmo dentro do universo dos 13 colaboradores que participaram no inquérito não é de descorar que, apesar da confidencialidade das respostas, estas podem não ser exatas, evitando assim um possível comprometimento junto da entidade patronal. O mesmo vale para a autora deste estudo.

Recomenda-se, ainda assim, que estudos posteriores envolvam uma amostra mais alargada, exteriores ao Grupo Valente & Lopes, tal como a abrangência de outras variáveis ao nível organizacional.

Assim, este estudo não está totalmente concluído, devendo continuar a sua investigação sobre o tema apresentado ao estabelecer novas propostas com as variáveis identificadas nesta investigação, ou mesmo com outras variáveis pertinentes, com estudos mais controlados e amostras maiores, englobando outros grupos empresariais nacionais que permitam conhecer melhor esta realidade em Portugal no ramo do setor empresarial deste estudo. Aliás, como foi descrito na revisão de literatura do presente projeto, a temática da Arquitetura de Marca é um “*work in progress*”, reflexo da constante mutação dos mercados e das organizações, projetando uma nova Era para os modelos de Arquitetura de Marca.

8 Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1991), *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press, pp. 1-22.
- Aaker, D. (1996), *Building strong brands*. The Free Press. New York.
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2000), *The Brand Relationship Spectrum: The key to the brand architecture challenge*. California Management Review, vol. 42, pp. 8-23.
- Aaker, D. & Keller, K. (1990), *Consumer Evaluations of Brand Extensions*. Journal of Marketing, vol. 54, pp. 27-41.
- Aaker, A. (2004), *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York: Free Press
- AMA - Committee of Definitions (1960), *Marketing definitions: a glossary of marketing terms*. Chicago.
- Brito, C. (2010), *Uma abordagem relacional da marca*. Revista Portuguesa e Brasileira de gestão, 9, pp.49-63.
- Castells, M. (1999), *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e terra.
- Chailan, C. 2009, Brand architecture and brands portfolio: a clarification. EuroMed Journal of Business, 4, 173-184.
- Couto, S. (2013), *A importância da arquitetura da marca na gestão da marca em mercados B-to-Business: O caso da JIMO COOLING TECHNOLOGY*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Domingues, H. (2016), *Gestão estratégica do portfólio de marcas: Auditoria e Arquitetura da Marca. O caso Grupo Onebiz*. Dissertação de Mestrado em Marketing, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Gabrielli, V. & Baaghi I. (2016), *Brand architecture shift and corporate brand equity: an exploratory study*. Marketing Intelligence & Planning, vol. 34, 6, pp. 777 – 794.

- Hsu, L., Fournier, S. & Srinivasan S. (2016), *Brand architecture strategy and firm value: how leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns*. Journal of the Academy of Marketing Science. vol. 44, 2, pp.261-280.
- Kapferer, J. (1994). *Marcas, capital da empresa*. Mem Martins: CETOP.
- Kapferer, J. (1998), *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2014), “Designing and implementing brand architecture strategies.”, *Journal of Brand Management*, 21, pp.702-715.
- Keller, K.L. and Lehmann, D.R. (2006), "Brands and branding: Research findings and future priorities.", *Marketing Science*, Vol. 25(6), pp.740-759.
- Keller, K. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Keller, K.L. and Lehmann, D.R. (2006), "Brands and branding: Research findings and future priorities", *Marketing Science*, Vol. 25 (6), 740-759.
- Kotler, P. (1991), *Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006), *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall, Lencastre,
- P. (2007). *O livro da marca*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Olins, W. (1990), *Corporate identity – making business strategy visible through design*. Boston: Harvard Business School Press.
- Oliveira, E., Serralvo, A., João, B. & Furlani, R. (2015). *O Papel da Comunicação Integrada de Marketing na Construção do Valor da Marca: O Caso Bunge Fertilizantes*. *Revista Organizações em Contexto*, 11, 21, pp.127-159.
- Pinto, D. (2011), *A extensão e o valor da marca: o caso Super Bock*. Tese de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Rajagopal and Sanchez, R. 2004. *Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories*. *Journal of Brand Management*, 11(3), 233-247.
- Sousa, J. (2015), *A Dynamic Approach to Brand Portfolio Audit and Brand Architecture Strategy. The Case of Douro Azul*. Dissertação em Master in Management.

Sousa, J. & Baptista, S. (2011), *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*: segundo Bolonha. Lisboa: Pactor.

Schultz, D. & Barnes, B. (2006), *Campanhas estratégicas de comunicação de marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Strebinger, A. (2014), *Rethinking brand architecture: a study on industry, company- and productlevel drivers of branding strategy*. European Journal of Marketing, vol. 48, 9/10, pp. 1782 – 1804.

Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE Publications.

Webgrafia

<http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=125>. Acedido a 27/12/2016

<https://medium.com/@JenBonhomme/branded-house-vs-house-of-brands-vs-hybrid-d3717e8db63f#.51njxmdmh>. Acedido a 27/12/2016.

<https://goo.gl/forms/It0DLjqhSmxOktUc2>. Acedido a 17/07/2016.

<http://marocabris.ma/>. Acedido a 22/10/2016.

<http://tecwash.pt/>. Acedido a 22/10/2016.

<http://valentelopes.com/>. Acedido a 22/10/2016.

<http://www.abriettechnologie.com/>. Acedido a 22/10/2016.

<http://www.cover.pt>. Acedido a 22/10/2016.

<http://www.jeatklean.pt>. Acedido a 22/10/2016.

Anexos

Anexo 1

DADOS GRUPO VALENTE & LOPES - 2014/2016

DADOS 2016

NOMES	MARCA	EMPRESA	FACTURAÇÃO ANUAL	TAXA DE CRESCIMENTO	EBIDTA	TAXA DE CRESCIMENTO	NÚMERO DE TRABALHADORES	MARGEM DE LUCRO	VOLUME DE VENDAS
VALENTE & LOPES, LDA	X	X	4 529 220,97 €	23,63%	327 464 €	71,20%	79	59,84%	4 497 009,56 €
TECWASH	X	X	220.600,00 €		-65 536 €	-306,37%	3		253 440,48 €
COVER	X		NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
BEMARTEX		X	26 313,00 €	19,90%	1 643 €	129,30%	0	4,76%	26 313,00 €
MAROC ABRIS		X	108.068,00 €	16,03%	14.731,00 €	31,25%	7	29,16%	108.068,00 €
ABRI & TECHNOLOGIE	X	X	678.945,00 €	57,68%	98,612,00 €	62,16%	9	48,19%	678.975,00 €
VALDEP	X		MARCA APENAS CRIADA EM 2017	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
COVERPARK ESPAÑA	X	X	348.762,00 €	133,16%	44.709,00 €	98,76%	5	22,19%	348.762,00 €
JETKLEAN	X		MARCA APENAS CRIADA EM 2017	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
AQUABOX	X		NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA

Fonte própria

DADOS GRUPO VALENTE & LOPES - 2014/2016
DADOS 2015

NOMES	MARCA	EMPRESA	FACTURAÇÃO ANUAL	TAXA DE CRESCIMENTO	EBIDTA	TAXA DE CRESCIMENTO	NÚMERO DE TRABALHADORES	MARGEM DE LUCRO	VOLUME DE VENDAS
VALENTE & LOPES, LDA	X	X	3 663 454,04 €	19,60%	191 281 €	-48,15%	57	59,86%	3 607 284,44 €
TECWASH	X	X	3540.84,00 €		-16 127 €		2		
COVER	X		NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
BEMARTEX		X	21 945,65 €	-88,46%	-5 607 €	72,02%	2	19,80%	21 945,65 €
MAROC ABRIS	X	X	EMPRESA APENAS ADQUIRIDA EM 2016						
ABRI & TECHNOLOGIE	X	X	472.179,00 €	121,17%	41.973,20 €	97,21%	7	46,21%	472.179,00 €
VALDEP	X		MARCA APENAS CRIADA EM 2017	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
COVERPARK ESPAÑA	X	X	101.070,00 €	21,12%	13.628,00 €	16,24%	3	17,22%	101.070,00 €
JETKLEAN	X		MARCA APENAS CRIADA EM 2017	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
AQUABOX	X		NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA

Fonte própria

DADOS GRUPO VALENTE & LOPES - 2014/2016
DADOS 2014

NOMES	MARCA	EMPRESA	FACTURAÇÃO ANUAL	TAXA DE CRESCIMENTO	EBIDTA	TAXA DE CRESCIMENTO	NÚMERO DE TRABALHADORES	MARGEM DE LUCRO	VOLUME DE VENDAS
VALENTE & LOPES, LDA		X	3 063 014,81 €	5,87%	368 887 €	-21,62%	37	62,15%	3 350 343,72 €
TECWASH	X	X	EMPRESA CONSTITUÍDA APENAS EM 2015						
COVER	X		NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
BEMARTEX		X	190 187,04 €	-29,74%	-20 042 €	-233,07%	7	60,46%	150 487,04 €
MAROC ABRIS	X	X	EMPRESA APENAS ADQUIRIDA EM 2016						
ABRI & TECHNOLOGIE	X	X	202.374,00 €	7,23%	18,768,00€	9,77%	4	37,15%	212.271.00 €
VALDEP	X		MARCA APENAS CRIADA EM 2017				NÃO SE APLICA		
COVERPARK ESPAÑA	X	X	EMPRESA CONSTITUÍDA CRIADA EM 2015						
JETKLEAN	X		MARCA APENAS CRIADA EM 2017	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
AQUABOX	X		NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA

Fonte própria

Anexo 2

Guião para entrevista ao Gerente/CEO do Grupo Valente & Lopes

Pretende-se com esta entrevista ao gerente/ CEO do Grupo Valente & Lopes – o Sr. Pedro Valente – entender o estado atual do Portfólio e da Arquitetura de Marcas (AM) – do supracitado grupo, assim como potenciar o conhecimento das suas marcas/ empresas. As questões abaixo transcritas têm ainda como objetivo final identificar problemas e/ou desafios, rumo ao crescimento futuro do grupo, nos mercados nacional e internacional.

1. Qual a marca mais importante do “Grupo Valente & Lopes”, a sua marca corporativa – Valente & Lopes? Uma vez que é com esta marca que lideram o mercado nacional no sector das coberturas metalo-têxteis há mais de 20 anos?
2. Sendo essa a marca/empresa que potencia a vossa posição de líder no mercado, o porquê da criação da marca Cover em 2014? Não se trata de uma canibalização? 3 anos depois ainda acha que foi uma boa aposta?
3. É a marca corporativa que alavanca o processo de venda de serviços das marcas do grupo nos mercados, quer nacional quer internacional?
4. Sendo assim, do seu ponto de vista há vantagens ou desvantagens do uso da marca corporativa, associada às restantes marcas e empresas do Grupo Valente & Lopes, mesmo em marcas e empresas cujos *core businesses* são distintos?
5. Uma vez que o portfólio de marcas inclui todas as marcas que a empresa detém atualmente – as 10 referidas neste projeto – que marcas/empresas incluiria no portfólio a analisar?
6. A este propósito, várias das suas marcas são empresas e vice-versa. O que responde à provocação: o Grupo Valente & Lopes vive um caos organizacional no que à Arquitetura de Marcas diz respeito?

7. Se neste momento tivesse de excluir alguma das marcas/empresas do seu portfólio, qual escolheria? Isto para otimizar e potenciar as marcas/empresas com mais valor e reconhecimento nos mercados (nacional e internacional).
8. Precisamente nos mercados internacionais, a marca corporativa – Valente & Lopes – é também uma âncora com grande poder de referenciação? Se sim, recoloco a questão que fiz no início desta entrevista: o porquê da criação da marca Cover?
9. Que critérios utilizaria para ordenar as marcas conforme a relevância que cada uma tem nos mercados atuantes?
10. Uma empresa com 22 anos de existência, e com tantas marcas e empresas já criadas, não deveria ter nesta altura uma Arquitetura de Marcas já estabelecida? Se acha que esta AM já existe, parece-lhe a relação clara e bem definida?
11. Desse modo, está a afirmar que o gabinete de Marketing criado há apenas 4 anos poderá ser crucial na organização interna do Grupo Valente & Lopes e refletir assim uma futura AM?
12. Quais são os principais desafios na gestão do portfólio das marcas e das empresas do Grupo Valente & Lopes?
13. Como vê a evolução do seu grupo empresarial e das respetivas marcas/empresas daqui a 5 anos?
14. Para terminar, um novo desafio: organize os seguintes logótipos hierarquicamente, rumo à constituição e otimização da AM do Grupo Valente & Lopes (ver no anexo 4 os logótipos da empresa).

Anexo 3

Entrevista ao Gerente/CEO do Grupo Valente & Lopes

Pretende-se com esta entrevista ao gerente/ CEO do Grupo Valente & Lopes – o Sr. Pedro Valente – entender o estado atual do Portfólio e da Arquitetura de Marcas (AM) – do supracitado grupo, assim como potenciar o conhecimento das suas marcas/ empresas. As questões e respostas abaixo transcritas têm ainda como objetivo final identificar problemas e/ou desafios, rumo ao crescimento futuro do grupo, nos mercados nacional e internacional. De ressaltar que esta entrevista inclui mais perguntas do que aquelas incluídas no guião inicial, reflexo de uma conversa dinâmica e construtiva. Entrevista realizada a 13 de julho de 2017, entre as 15h00 e as 16h30.

- 1) Qual a marca mais importante do “Grupo Valente & Lopes”, a sua marca corporativa – Valente & Lopes? Uma vez que é com esta marca que lideram o mercado nacional no sector das coberturas metalo-têxteis há mais de 20 anos?**

Pedro Valente (PV) – A nossa marca, a nossa imagem de marca é nitidamente a Valente & Lopes. Foi com essa designação que iniciámos a nossa história há 22 anos, numa pequena garagem em Salreu...

- 2) À luz de resto de muitos negócios de sucesso a nível mundial. Todas as grandes empresas mundiais de sucesso têm uma ligação a uma garagem: Apple, Microsoft, etc...**

PV – Não me comparo a essas empresas, porque a realidade portuguesa é totalmente distinta, mas sim, o espírito empreendedor é comparável. Dizia eu que começámos há 22 anos com a Valente & Lopes, quer como empresa, quer como marca, no sector das coberturas metalo-têxteis, algo que quase ninguém tinha pensado em Portugal.

3) Ou seja, criou aquilo em que em Marketing se designa, um Oceano Azul...

PV – Não sei se foi isso, tentei satisfazer uma necessidade de todas as pessoas (proteção do sol e da chuva) e nunca ninguém se tinha lembrado disso, pelo menos com o tipo de estruturas que criei e desenvolvi. E foi assim que prosperámos, crescemos e sim, respondendo à sua pergunta, foi com essa marca corporativa que nos demos a conhecer ao mercado nacional que, de resto, lideramos, com mais de 80% de quota. Todas as grandes cadeias de retalho alimentar em Portugal fazem parte da nossa carteira de clientes, altamente fidelizados, numa relação com constantes compras repetidas há mais de uma década. Ou seja, tem sido um casamento feliz (*risos*).

4) Sendo essa a marca/empresa que potencia a vossa posição de líder no mercado, o porquê da criação da marca Cover em 2014? Não se trata de uma canibalização? 3 anos depois ainda acha que foi uma boa aposta?

PV – A criação da marca Cover surge num contexto diferente. Quando comecei a minha empresa sabia e tinha a visão de que iria ser um sucesso, mas naquela época ainda não pensava em internacionalização. Um passo de cada vez. Com a entrada em mercados internacionais – primeiro Espanha (mercado de proximidade por excelência), depois França e por aí adiante, a partir de 2012 senti a necessidade de criar uma marca, associada à Valente & Lopes (empresa e marca corporativa), mas com um nome internacional. Se foi uma boa aposta? 3 anos é pouco tempo para lhe dar uma resposta.

5) Pergunto isto, porque internamente vejo os seus próprios funcionários a não saberem qual a marca que devem passar para o exterior, sobretudo os comerciais, assim como as pessoas do departamento de comunicação, responsáveis pelos sites, catálogos, cartões-de-visita, feiras nacionais e internacionais...

PV – Esse é um problema para você resolver com este projeto, não é? O nosso Grupo, porque desde o nascimento já criámos várias empresas e marcas, cresceu de forma galopante e ainda há muitas arestas por limar e esta é uma delas, organizar as marcas e empresas.

6) É a marca corporativa que alavanca o processo de venda de serviços das marcas do grupo nos mercados, quer nacional quer internacional?

PV – O poder de referência é enorme com a Valente & Lopes. Como lhe disse, o facto de termos na nossa carteira de clientes todos os grandes grupos de retalho alimentar existentes em Portugal (quer os portugueses, quer os estrangeiros, como o Lidl ou o Minipreço/Dia), é óbvio que nos permite chegar aos mercados exteriores com outra posição. Mas também para isso criámos a marca Cover, porque pronunciar Valente & Lopes em várias línguas estrangeiras não é fácil.

7) Mas, mais uma vez, apresenta-se lá fora, nomeadamente em feiras internacionais, como Valente & Lopes e não como Cover e eu já vi, na primeira pessoa, vários potenciais clientes e parceiros estrangeiros confusos com esta mistura de marcas/empresas...

PV – Admito, mais uma vez que, durante anos, o *branding* não foi a nossa principal preocupação, mas é também para isso que você está a desenvolver este projeto. Reforço o que disse há pouco.

8) Sendo assim, do seu ponto de vista há vantagens ou desvantagens do uso da marca corporativa, associada às restantes marcas e empresas do Grupo Valente & Lopes, mesmo em marcas e empresas cujos *core businesses* são distintos?

PV – Essa associação haverá sempre. Por mais marcas e empresas que eu crie para este Grupo, a marca corporativa Valente & Lopes será sempre a principal, com o que isso tem de melhor (poder de referência) e de pior (canibalização de marcas e empresas, como você lhe chamou no início desta conversa). E sim, mesmo em *core businesses* distintos – por exemplo com a nossa empresa/marca Tecwash (noutra área de negócio diferente – o *car wash*) a marca Valente & Lopes é importante. Dá-nos credibilidade nos mercados, quer nacional, quer internacional.

9) Uma vez que o portfólio de marcas inclui todas as marcas que a empresa detém atualmente – as 10 referidas neste projeto – que marcas/empresas incluiria no portfólio a analisar?

PV – Essa é uma decisão sua que é da área de Marketing. Se eu criei todas estas marcas que sim, é porque as acho todas importantes. Também não se pede para escolher de qual filho gostamos mais, pois não?

10) A este propósito, várias das suas marcas são empresas e vice-versa. O que responde à provocação: o Grupo Valente & Lopes vive um caos organizacional no que à Arquitetura de Marcas (AM) diz respeito?

PV – Eu nem conhecia o termo AM até você me ter apresentado a ideia deste seu projeto...

11) A AM é a hierarquização estruturada (ou não) de um conjunto de marcas de uma empresa ou de um grupo de empresas, através da qual se estabelecem papéis, posicionamento e relações entre as marcas.

PV – Ok. De facto, fomos crescendo e criando empresas e marcas, que nalguns casos se misturam, sem fazermos essa análise estruturada de papéis, posicionamentos ou relações. Agora acho exagerado chamar-lhe caos organizacional. Estamos em desenvolvimento e, como lhe disse há pouco, há muitas arestas por limar.

12) Então, se há arestas por limar, se neste momento tivesse de excluir alguma das marcas/empresas do seu portfólio, qual escolheria? Isto para otimizar e potenciar as marcas/empresas com mais valor e reconhecimento nos mercados (nacional e internacional).

PV – Voltamos à resposta dos filhos... Olhe, a Bemartex, por exemplo, é uma empresa/marca que criámos creio que em 2010, mas que não é mostrada diretamente aos clientes. Foi criada com outro propósito. Tirámo-la inclusive há pouco dos nossos *sites*. O logótipo. Ou seja, já começámos a organizar as nossas marcas e empresas. Nem tudo é

um caos, como você lhe chamou há pouco (risos). Mas a Bemartex é uma empresa no mercado nacional. No mercado internacional, as nossas empresas são assumidamente também as nossas marcas e aí nem me passa pela cabeça terminar com os nomes e logótipos já existentes.

13) Precisamente nos mercados internacionais, a marca corporativa – Valente & Lopes – é também uma âncora com grande poder de referência? Se sim, recoloco a questão que fiz no início desta entrevista: o porquê da criação da marca Cover?

PV – E eu volto a responder da mesma forma: porque é um nome inglês que traduz à letra o nosso produto core: coberturas metalo-têxteis. É confuso para quem não conhece? Pensa que são duas empresas/marcas distintas? Talvez. Mas esse é o seu trabalho. Mostre-me os resultados deste projeto e depois avaliaremos as várias opções em cima da mesa.

14) Que critérios utilizaria para ordenar as marcas conforme a relevância que cada uma tem nos mercados atuantes?

PV – Em Espanha, Marrocos e França não mudaria nada. São as marcas/empresas, ponto. Cá? O critério financeiro (faturação, lucros, etc.) é muito importante e nisso a Valente & Lopes está a anos luz das nossas restantes empresas do grupo. Começámos há mais tempo e criámos o que você chamou um Oceano Azul. Já com a Tecwash, por exemplo, dedicada ao sector das lavagens auto, há muita concorrência....

15) Um Oceano Vermelho cheio de tubarões, portanto...

PV – Mas até os tubarões podem ser controlados se apostarmos na diferenciação e na qualidade. Mas como eu lhe dizia, nessa área do *car wash* já é complicado e o critério não poderá ser, pelo menos, por enquanto, o financeiro. Tem de ser o da qualidade, da diferenciação e o da inovação.

16) Uma empresa com 22 anos de existência, e com tantas marcas e empresas já criadas, não deveria ter nesta altura uma AM já estabelecida? Se acha que esta AM já existe, parece-lhe a relação clara e bem definida?

PV – As minhas preocupações foram e ainda são outras. Inovar, crescer, expandir, nacional e internacionalmente. Desenvolver e crescer, com novos modelos, novas estruturas, novos clientes, novos mercados...

17) Mas precisamente para alcançar essas metas a que se propõe diariamente, deveria ter uma AM já definida. Por exemplo, os cartões de visita dos seus funcionários, nomeadamente dos comerciais, é uma confusão, pelo menos no verso. Com múltiplas empresas e marcas associadas [ver Anexo _].

PV – Talvez tenha razão. Mas a verdade é que ainda não temos nem nunca foi uma preocupação nossa estabelecer e desenvolver essa AM de que fala. Mas nunca é tarde para começar.

18) Desse modo, está a afirmar que o gabinete de Marketing criado há apenas 3 anos poderá ser crucial na organização interna do Grupo Valente & Lopes e refletir assim uma futura AM?

PV – Não foi à toa que a contratei, aliás, quer a si quer à sua antecessora. Vamos contratando e crescendo à medida das necessidades e, pelos vistos, esta é uma delas. Como lhe disse, apresente-me os resultados e conclusões deste projeto e depois falamos.

19) Quais são os principais desafios na gestão do portfólio das marcas e das empresas do Grupo Valente & Lopes?

PV – Quer que seja honesto? O maior desafio é continuarmos a crescer e prosperar nos mercados atuantes e não gosto de diferenciar os mercados nacionais dos internacionais. Obviamente que têm todas características muito distintas, mas o nosso produto e a sua qualidade são os mesmos, aqui e na China. E é nisso que temos de nos focar sempre. Sabe, nós portugueses quando somos muito bons, somos os melhores do mundo.

20) Daí você não separar os mercados nacional e internacional. Nesse campo, como vê a evolução do seu grupo empresarial – cá e lá – e das respectivas marcas/empresas daqui a 5 anos?

PV – Com muito trabalho, desenvolvimento, inovação e diferenciação constantes, só posso olhar com otimismo para o futuro. Porque o otimismo e o sucesso constroem-se. Também, possivelmente, com a ajuda do Marketing e deste projeto, quem sabe?

21) Para terminar, um novo desafio: organize os seguintes logótipos hierarquicamente, rumo à constituição e otimização da AM do Grupo Valente & Lopes (ver no anexo 4 os logótipos da empresa).

PV – À cabeça pego de imediato no logótipo da Valente & Lopes, mas colado ou associado ao da Cover, que é a marca que criei para isso mesmo. O da Tecwash já é de outra área de negócio, mas que deve estar ligado ao da Jetklean (marca de químicos de lavagem que criámos este ano) e à Aquabox, uma vez que iremos criar uma rede de lavagens auto com esse nome/marca. Voltando à Valente & Lopes, tenho de associar novamente as nossas três marcas/empresas internacionais: Maroc Abris, Abri & Technologie e CoverPark España. Ah, a Valdep também deve estar aqui, porque foi uma marca também criada recentemente para vendermos as lâmpadas que temos nas nossas coberturas metalo-têxteis. A Bemartex não deve estar associada publicamente à marca corporativa Valente & Lopes, mas faz parte dela. Creio que é isto.

Anexo 4

Questionário Funcionários

Questionário realizado através do Google (formulários), entre os dias 13 e 18 de julho de 2017

Arquitetura de Marcas: Grupo VALENTE & LOPES

Este questionário faz parte de um projeto de investigação académica, inserido no Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, projeto esse sobre a Arquitetura de Marcas do Grupo Valente & Lopes.

Os resultados são confidenciais e anónimos (fins académicos).

Desde já agradeço a sua disponibilidade para responder a este questionário breve.

Obrigada,

Joana Costa

Questões

- 1 Qual foi a primeira marca/empresa que teve conhecimento aquando da sua integração no Grupo Valente & Lopes?
- 2 Há quantos anos é funcionário(a) neste Grupo?
 - Menos de 1 ano
 - 1 a 5 anos
 - 5 a 10 anos
 - Mais de 10 anos
- 3 Qual a função que desempenha atualmente?

- 4 A que marca(s) ou empresa(s) do Grupo Valente & Lopes está associado(a)?
- 5 Quais das marcas ou empresas do Grupo Valente & Lopes indicadas abaixo tem conhecimento?
- VALENTE & LOPES, LDA
 - TECWASH
 - COVER
 - BEMARTEX
 - MAROC ABRIS
 - ABRI & TECHNOLOGIE
 - VALDEP
 - COVERPARK ESPAÑA
 - JETKLEAN
 - AQUABOX
- 6 Das marcas e empresas do Grupo Valente & Lopes indicadas abaixo, quais os logótipos que conhece?
- VALENTE & LOPES, LDA
 - TECWASH
 - COVER
 - BEMARTEX
 - MAROC ABRIS
 - ABRI & TECHNOLOGIE
 - VALDEP
 - COVERPARK ESPAÑA

- JETKLEAN
- AQUABOX

7 Das marcas e empresas do Grupo Valente & Lopes indicadas abaixo, indique quais os logótipos que (re)conhece?

- VALENTE & LOPES, LDA



- TECWASH



- COVER



- BEMARTEX



- MAROC ABRIS



- ABRI & TECHNOLOGIE



- VALDEP



- COVERPARK ESPAÑA



- JETKLEAN



- AQUABOX



8 A nível de NOTORIEDADE E RECONHECIMENTO PERANTE OS MERCADOS (nacional e internacional), classifique, usando uma escala de sete pontos (sendo que 1 é considerado o valor mínimo e 7 o valor máximo), as seguintes marcas/empresas:

- VALENTE & LOPES, LDA
- TECWASH
- COVER
- BEMARTEX
- MAROC ABRIS
- ABRI & TECHNOLOGIE
- VALDEP
- COVERPARK ESPAÑA
- JETKLEAN
- AQUABOX

9 No que à DIFERENCIAÇÃO RELATIVAMENTE À CONCORRÊNCIA diz respeito, classifique, usando uma escala de sete pontos (sendo que 1 é considerado o valor mínimo e 7 o valor máximo), as seguintes marcas:

- VALENTE & LOPES, LDA
- TECWASH
- COVER
- BEMARTEX
- MAROC ABRIS
- ABRI & TECHNOLOGIE
- VALDEP
- COVERPARK ESPAÑA
- JETKLEAN
- AQUABOX

10 No que concerne à RELEVÂNCIA DA MARCA/EMPRESA (POSIÇÃO NOS MERCADOS ATUALES - nacional e internacional), classifique, usando uma escala de sete pontos (sendo que 1 é considerado o valor mínimo e 7 o valor máximo), as seguintes marcas/empresas:

- VALENTE & LOPES, LDA
- TECWASH
- COVER
- BEMARTEX
- MAROC ABRIS
- ABRI & TECHNOLOGIE
- VALDEP
- COVERPARK ESPAÑA

- JETKLEAN
- AQUABOX

11 Relativamente às marcas/empresas que atuam no mercado nacional, identifique abaixo as três com maior impacto para o portfólio do Grupo Valente & Lopes, em ordem decrescente (da marca com maior impacto para a marca com menor impacto):

12 Através do conhecimento que obtém internamente sobre o Grupo Valente & Lopes, considera que este tem uma Arquitetura de Marcas clara e definida? Classifique usando uma escala de 1 a 7 pontos (sendo que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 a Concordo Totalmente).

NOTA: A Arquitetura da Marca (AM) é a hierarquização estruturada (ou não) de um conjunto de marcas de uma empresa ou de um grupo de empresas, através da qual se estabelecem papéis, posicionamento e relações entre as marcas.

Anexo 5

Cartão de visita



Fonte: Valente & Lopes, Lda.

Anexo 6

Chapas identificadoras – Valente & Lopes vs. Cover



Fonte: Valente & Lopes, Lda.

Anexo 7

Novo totem com os logótipos do Grupo Valente & Lopes nas suas futuras novas instalações



Fonte: Valente & Lopes, Lda.